IOAN PASTOR
ELENA-ADRIANA CÎMPEAN
MIHAELA STOICA

MANAGEMENTUL FIRMEI ŞI DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚII

RISOPRINT
Cluj-Napoca • 2005

1389.368

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CUPRINS

PREFAȚĂ 9
PARTEA I 13
CAPITOLUL 1 MANAGEMENTUL ŞI MANAGERII 13
1.1. Conceptul de management 14
1.2. Managementul – ştiinţă, artă, profesie 14
1.3. Managementul ca proces 19
1.4. Managementul ca personal 20
1.5. Managementul ca practică şi profesie 21
1.6. Funcţiile managementului 22
1.6.1. Funcţia de prevedere (previziune, planificare) 24
1.6.2. Funcţia de organizare 27
1.6.3. Funcţia de antrenare 29
1.6.4. Funcţia de coordonare 31
1.6.5. Funcţia de control-evaluare 35
1.7. Firma şi mediul său ambiant 36
1.7.1 Funcţiile organizaţiei 40
1.7.2. Responsabilitatea organizaţiei 41
1.7.3. Mediul ambiant al organizaţiei 43
1.8. Managerul în lumea contemporană 46
1.8.1. Rolurile manageriale 47
CAPITOLUL 2 DECIZIA - ESENŢA ACTIVITĂŢII DE CONDUCERE A FIRMELOR. 53
2.1. Sistemul informaţional şi comunicarea managerială 53
2.1.1. Elementele sistemului informaţional 53
2.1.2. Sisteme de comunicare în management 56
2.2. Definirea şi rolul deciziei în management 60
2.3. Tipologia deciziilor manageriale 65
2.4. Etapele procesului decizional 66
2.5. Optimizarea deciziilor manageriale 70
2.5.1. Decizia în condiţii de certitudine 72
2.5.2. Decizia în condiţii de risc 72
2.5.3. Decizia în condiţii de incertitudine 73
CAPITOLUL 3 PLANIFICAREA – ACTIVITATE MANAGERIALĂ CU CARACTER DE DIRECTIVĂ 75
3.1. Importanţa demersului strategic în cadrul firmei 77
3.2. Ce este strategia? 78
3.3. Arhitectura şi tipologia strategiilor 82
3.3.1. Obiectivele 84
3.3.2. Resursele 88
3.3.3. Termenele 89
3.3.4. Mijloacele de realizare a obiectivelor 90
3.3.5. Tipologia strategiilor 91
3.4. Strategia şi factorii concurenţiali 93
3.5. Instrumente utilizate în analiza strategică 96
3.5.1. Matricea SWOT 100
3.5.2. Matricea Boston Consulting Group 103
3.5.3. Matricea Arthur D. Little 105

BCU

3.5.4. Matricea Mc Kinsey 109
3.5.5. Benchmarking-ul 110
3.6. Elaborarea planurilor şi/sau a programelor de activitate 113
3.7. Secţiunile planului economico-social 114
CAPITOLUL 4 ORGANIZAREA - ACTIVITATE MANAGERIALĂ DINAMICĂ 117
4.1. Organizarea formală a firmei 118
4.1.1. Elementele de bază ale structurii organizatorice 119
4.1.2. Elaborarea structurii organizatorice 124
4.1.3. Tipuri de structuri organizatorice 124
4.2. Organizarea informală 125
4.3. Documentele de formalizare a structurii organizatorice 128
4.4. Perfecţionarea structurii organizatorice a firmei 135
CAPITOLUL 5 CONTROLUL - MOMENT DE BILANŢ AL ACTIVITĂŢII DE MANAGEMENT 137
5.1. Strategii de control managerial 140
5.1.1. Stabilirea obiectivelor 141
5.1.2. Măsurarea performanţelor 142
5.1.3. Compararea 143
5.1.4. Corectarea 143
CAPITOLUL 6 METODE ŞI TEHNICI MANAGERIALE 159
6.1. Introducere în metodele manageriale 159
6.2. Managementul prin obiective 161
6.3. Managementul prin excepţie 165
6.4. Managementul prin bugete 169
6.5. Managementul prin proiecte 175
6.6. Managementul pe produs 180
6.7. Metode şi tehnici specifice de management 187
6.7.1. Analiza-diagnostic 187
6.7.2. Tabloul de bord 189
CAPITOLUL 7 MANAGEMENTUL ŞI REGLEMENTĂRILE LEGALE ÎN VIGOARE 193
7.1. Formele juridice de constituire a întreprinderilor de comerţ, turism şi servicii. 194
7.1.1. Societatea în nume colectiv (S.N.C.) 195
7.1.2. Societatea în comandită simplă (S.C.S.) 196
7.1.3. Societatea în comandită pe acţiuni 197
7.1.4. Societatea pe acţiuni (S.A.) 197
7.1.5. Societatea cu răspundere limitată (S.R.L.) 198
BIBLIOGRAFIE 203
PARTEA a II-a 205
CAPITOLUL 8 COMUNICAREA – REPERE METODOLOGICE PRIVIND INTERACŢIUNEA ORGANIZAŢIONALĂ 205
8.1. Comunicarea umană şi comunicarea organizaţională 205
8.2. Forme de comunicare 206
8.2.1. Comunicarea verbală 207
8.2.2. Comunicarea paraverbală 208
8.2.3. Comunicarea nonverbală 208
8.3. Ascultarea activă 213
8.4. Bariere în comunicare şi aspecte privind distorsionarea mesajului comunicării 216
8.5. Strategii de creştere a eficienţei comunicării în organizaţie 223
CAPITOLUL 9 CONDUCEREA OAMENILOR – FUNCŢIE A MANAGEMENTULUI 225
9.1. Management sau conducere? 225
9.1.1. Sarcinile şi rolurile conducătorului 226

BCU CLUJ

9.1.2. Însuşirile de personalitate ale unui conducător de succes ... 228
9.2. Stilul de conducere ... 230
9.3. Leadership-ul situaţional ... 236
9.3.1. Ce reprezintă stilul de conducere situaţional sau adaptat la situaţie? ... 236
9.3.2. Nivelurile de dezvoltare a individului şi stilurile de conducere aferente ... 236
CAPITOLUL 10 RECRUTAREA ŞI SELECŢIA RESURSELOR UMANE ... 239
10.1. Definirea recrutării ... 239
10.2. Metode şi surse de recrutare ... 240
10.2.1. Metode de recrutare ... 241
10.2.2. Surse de recrutare ... 242
10.3. Procesul de recrutare a resurselor umane şi fazele sale ... 244
10.4. Selecţia personalului ... 248
10.4.1. Curriculum vitae ... 248
10.4.2. Interviul de selecţie ... 250
10.4.3. Testele psihologice ... 254
10.4.4. Evaluarea personalităţii ... 254
CAPITOLUL 11 GRUPUL ŞI FORMAREA ECHIPEI DE MUNCĂ EFICIENTĂ ... 255
11.1. Definiţia grupului de muncă ... 255
11.2. Elemente structurale ale grupurilor de lucru - roluri, norme, statusuri - ... 255
11.3. Structuri organizaţionale formale şi informale ... 256
11.4. Formarea şi dezvoltarea grupurilor ... 257
11.4.1. Evoluţia funcţională a grupului ... 259
11.4.2. Rolul liderilor în constituirea şi afirmarea grupurilor ... 260
11.5. Metode şi tehnici de cunoaştere a grupurilor ... 261
11.5.1. Tehnicile sociometrice ... 262
11.5.2. Autobiografia grupurilor ... 263
11.5.3. Profilul psihosocial al grupurilor ... 264
11.6. Calităţile unui grup puternic ... 265
CAPITOLUL 12 CREATIVITATE ORGANIZAŢIONALĂ ... 267
12.1. Creativitatea – componentă de bază a unei societăţi competitive ... 267
12.2. Caracterizarea creativităţii ... 268
12.2.1. Definiţii ale creativităţii ... 268
12.2.2. Calităţi ale creativităţii ... 268
12.2.3. Blocaje ale creativităţii ... 269
12.2.4. Atitudini, calităţi şi comportamente care stimulează creativitatea ... 270
12.3. De la creativitatea individuală la creativitatea organizaţională ... 270
12.3.1. Motivaţia inovaţiilor ... 271
12.3.2. Creativitatea managerială ... 271
12.4. Metode de stimulare a creativităţii şi de rezolvare creativă a problemelor ... 273
12.4.1. Problema creativă ... 273
12.4.2. Sesizarea zonei problematice ... 273
12.4.3. Formularea problemei creative sau cum formulăm o problemă, pentru a o rezolva mai bine ... 274
12.4.4. Metode de rezolvare creativă a problemelor ... 275
12.5. Noul manager raţional sub semnul creativităţii organizaţionale ... 279
CAPITOLUL 13 MOTIVAŢIA PROFESIONALĂ ... 283
13.1. Probleme umane specifice: motivarea ... 283
13.2. Strategii motivaţionale ... 283
13.2.1. Teoriile succesului bazat pe expectanţe înalte ... 283
13.2.2. Motivarea prin valorizare personală ... 284
13.2.3. Alte strategii de îmbunătăţire a climatului motivaţional ... 284
13.3. Principalele teorii motivaţionale ... 285

BCU

13.3.1. "Ierarhia trebuinţelor umane" - Abraham Maslow 285
13.3.2. "Teoria celor doi factori" - Frederick Herzberg 287
13.3.3. "Teoria expectanţei" - Victor Vroom 289
13.3.4. "Teoria echităţii recompensei" - E. Porter, si E. E. Lawler 290
13.4. Evaluarea performanţelor 290
13.5. Recompensarea angajaţilor 293
13.5.1. Motivarea financiară 293
13.5.2. Motivarea nonfinanciară 294
CAPITOLUL 14 STRESUL OCUPAŢIONAL 297
14.1. Definiţii ale stresului la locul de muncă 297
14.2. Cauzele stresului 298
14.3. Efectele stresului ocupaţional 300
14.4. "Costul" stresului ocupaţional 301
14.5. Măsuri de reducere şi prevenire a stresului 303
CAPITOLUL 15 CONFLICTUL 307
15.1. Conflictul - bun sau rău pentru organizaţii 307
15.2. Cauzele conflictului organizaţional 309
15.2.1. Competiţia 309
15.2.2. Dificultăţi în comunicare 309
15.2.3. Resurse insuficiente 310
15.2.4. Scopuri şi ideologii 310
15.2.5. Teritoriul 310
15.2.6. Alte cauze ale conflictului în organizaţii 311
15.3. Tipuri de conflict 312
15.4. Tehnici de prevenire şi de rezolvare a conflictului 314
15.4.1. Diagrama responsabilităţilor 314
15.4.2. Harta conflictului 315
15.4.3. Tehnica "oglindirii organizaţiei" 317
15.4.4. Medierea 318
15.4.5. Confruntarea 319
15.4.6. Negocierea 320
15.4.7. Alte metode de rezolvare a conflictului 322
CAPITOLUL 16 CULTURA ORGANIZAŢIONALĂ 325
16.1. Definiţia culturii organizaţională 325
16.2. Conţinutul culturii organizaţionale 327
16.3. Tipuri de culturi 329
16.4. Factori ce influenţează cultura 332
16.4.1. Rolul fondatorului 332
CAPITOLUL 17 ELEMENTE DE PSIHOLOGIA RECLAMEI 337
17.1. Formarea imaginii firmei 337
17.2. Reclama – o necesitate 338
17.3. Factori ce influenţează relaţiile cu clienţii şi imaginea firmei 340
BIBLIOGRAFIE 343

BCU IASI

PREFAŢĂ

Procesul de tranziţie la economia de piaţă implică transformări profunde în toate sectoarele vieţii sociale, politice şi economice. Performanţele economiei româneşti, capacitatea de a răspunde la presiunea exercitată de competiţie şi piaţa forţei de muncă a Uniunii Europene sunt direct condiţionate de calitatea capitalului uman şi de adaptarea structurală a forţei de muncă. Promovarea şi dezvoltarea capitalului uman în scopul creşterii adaptabilităţii şi a participării active într-o societate cognitivă, prin dobândirea de noi abilităţi sociale şi speciale cerute de locul de muncă, sunt cerinţe apărute tocmai ca urmare a schimbărilor structurale din economia românească. De aceea, un loc important printre măsurile prevăzute în politica regională a României îl reprezintă domeniul Dezvoltării Resurselor Umane. În acest sens, prioritatea a treia a Planului Naţional de Dezvoltare 2004-2006 vizează *"Dezvoltarea resurselor umane, creşterea gradului de ocupare şi combaterea excluderii sociale"*, iar obiectivul general privind Dezvoltarea Resurselor Umane este *promovarea adaptabilităţii şi ocuparea forţei de muncă, precum şi promovarea incluziunii sociale a grupurilor sociale cu risc mărit de excludere de pe piaţa muncii.* Aceste măsuri sunt cu atât mai importante cu cât realitatea demonstrează o slabă dezvoltare a serviciilor de consultanţă în domeniul afacerilor, a politicilor de resurse umane în cadrul firmelor, o slabă dezvoltare a sectorului de prestări servicii şi o insuficientă colaborare între cercetarea universitară şi sectorul economic.

În acest context, tranziţia spre o economie de piaţă competitivă presupune, pe de o parte, schimbarea concepţiei cu privire la conducerea unităţilor economice, abandonarea vechilor metode şi tehnici de conducere şi implementarea managementului modern în concepţie sistemică în toate firmele, iar pe de altă parte, mai multe investiţii în resurse umane, crearea unor oportunităţi de dezvoltare a acestora, de formare continuă pentru o participare susţinută într-o societatea cognitivă.

În ceea ce priveşte managementul, se impune, deci, un nou tip de management, fundamentat pe sistemul de valori specific economiei de

BCU "M. EMINESCU" IASI

piață, care prin concepte și mod de aplicare să determine remodelarea și funcționarea competitivă a unităților.

Managementul este indispensabil de fiecare dată când activitățile unei mulțimi de oameni trebuie să fie coordonate pentru a atinge un scop precis, în contextul condițiilor întotdeauna schimbătoare, făcând dificilă orice planificare exactă.

Suntem convinși că în România tranziția de la economia planificată la o economie de piață funcțională a ajuns într-un punct în care un rol decisiv îl are comportamentul managerial, atitudinea managerilor față de schimbare, noul mod de gândire al acestora, manifestarea lor creativă astfel încât să poată să se distanțeze de gândirea fostului management centralizat.

Nu doar la noi, managementul, atât ca teorie cât și sub aspect practic, este într-o perioadă de tranziție. Și pe plan mondial se petrece o înnoire continuă și intensă. Într-o lume care este într-o continuă schimbare, un imobilism managerial ar fi mult mai costisitor decât schimbarea în sine; un astfel de imobilism ar însemna izolarea și excluderea din această etapă a schimbării.

Criza de restructurare economică, socială, politică și morală prin care trece România se datorează puternicei crize manageriale urmare a lipsei de pregătire practică în conducerea și gestionarea schimbării. Din păcate, noi reducem această criză managerială la pericol și ignorăm șansa, oportunitatea pe care ne-o poate oferi această criză. Nu va fi posibil să ieșim din această criză dacă ne limităm doar la percepția pericolului crizei și nu vom încerca să căutăm șansa de a profita de ea. Ca urmare a efectului trecutului, educația noastră este de așa natură încât constituie un obstacol în calea schimbării.

Trăind și muncind atâția ani într-o economie planificată, de comandă, în care toate deciziile aveau un caracter politic, în care nu interesau costurile producției, piața, profitul real, modul de gândire al managerilor a fost influențat, ceea ce în final a condus la o evitare a asumării răspunderii. Într-o eră a schimbării, a înnoirilor intense, a „ascuțirii" concurenței, a globalizării, provocările la care este supus managementul sunt extrem de mari. Managementul cu componentele sale științifice și practice, a devenit o profesie deosebit de complexă, practicarea acestuia

implicând cunoştinţe tehnice, juridice, psiho-sociale şi de marketing, precum şi cunoştinţe privind metodele specifice de organizare şi de conducere.

Pentru România, aflată în procesul intens de pregătire a aderării la Uniunea Europeană, se impune ca pe lângă crearea unui cadru principial şi legislativ nou de desfăşurare a activităţilor economice la nivel naţional, teritorial şi al fiecărei unităţi care desfăşoară o activitate economică, să existe preocupări majore în direcţia ridicării calificării forţei de muncă în vederea creşterii productivităţii şi a veniturilor lucrătorilor. Impactul tranziţiei resimţit puternic în toate sectoarele economiei româneşti, impune responsabilităţi sociale şi economice profunde şi ample din partea conducătorilor, acestea putându-se realiza numai printr-un management modern

Un rol important va trebui acordat, deci, managementului personalului astfel încât să fie privit şi acceptat de către toţi factorii implicaţi ca un proces complex de activităţi orientate către utilizarea eficientă a factorului uman cu scopul realizării obiectivelor organizaţionale în armonie cu satisfacerea nevoilor de dezvoltare a resurselor umane. Formarea continuă în cadrul organizaţiilor a devenit în mod clar o necesitate şi o obligaţie. Preocupări ca: integrarea politicilor sociale în strategia generală a firmei, dezvoltarea umană şi socială a organizaţiei, asocierea personalului la proiectele comune, trebuie considerate ca activităţi prioritate. Politicile manageriale moderne trebuie să încurajeze capitalizarea talentelor pentru a reduce cât mai mult fluctuaţia profesioniştilor, deoarece atunci când părăsesc organizaţia oamenii duc cu ei o cantitate mare de cunoştinţe, abilităţi etc., care greu pot fi înlocuite. Considerăm problemele umane drept cel puţin la fel de importante ca şi cele care ţin de scopurile, obiectivele şi sarcinile specifice formării şi dezvoltării resurselor umane în organizaţii: fără a cunoaşte şi fără a rezolva problemele de *comunicare, motivaţie, implicare şi participare, formare şi dezvoltare a grupurilor şi a echipelor, negociere şi rezolvarea conflictelor*, nu poate exista nici un climat organizaţional adecvat.

Creşterea vizibilă a *investiţiei în resurse umane* în vederea stabilirii ca prioritate a valorii celei mai importante a Europei – oamenii săi, prin achiziţionarea de competenţe specializate în domeniul administrării afacerilor, dar şi a unor noi deprinderi de bază necesare pentru toţi, va

BCU IASI UNIVERSITY LIBRARY

conduce la diminuarea decalajului de instruire a personalului angajat față de cel din Uniunea Europeană. Crearea unor astfel de oportunități de formare continuă şi de dezvoltare a resurselor umane va contribui la organizarea unei economii bazate pe cunoaştere, prin intermediul unor locuri de muncă mai multe şi mai bune, precum şi prin îmbunătățirea accesului şi participării adulților la formarea profesională.

În acest context autorii şi-au propus, ca printr-o abordare interdisciplinară – economică, sociologică, pedagogică şi psihologică - să prezinte conceptele de bază din domeniul managementului şi a dezvoltării resurselor umane. Lucrarea a fost concepută tocmai pentru a pune la dispoziția celor interesați conceptele de bază necesare managerilor, consultanților în management sau altor persoane angrenate în procesul de management şi cel al formării şi dezvoltării resurselor umane pe linia specifică educației adulților. Lucrarea se adresează, în egală măsură, unei game largi de specialişti de diferite profesii, care prin funcția pe care o îndeplinesc, desfăşoară procese de management sau lucrează în întreprinderi, în diferite domenii de activitate. Nu putem exclude din sfera utilizatorilor studenții care, nu prin funcție, prin aspirație, urmăresc să devină specialişti în managementul organizațiilor în general, a întreprinderilor productive în special.

Autorii

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA I

CAPITOLUL 1

MANAGEMENTUL ŞI MANAGERII

Managementul ca ştiinţă s-a cristalizat relativ recent prin eforturile depuse de un număr mare de specialişti de pe întreg mapamondul, ca răspuns la stringentele necesităţi ale practicii sociale. Managementul unităţilor de comerţ, turism şi servicii este abordat din multiple puncte de vedere care adesea se deosebesc substanţial între ele ţinând cont de realitatea economică din diverse ţări.

Construirea economiei de piaţă este un proces de o complexitate deosebită ce necesită multiple mutaţii economice, sociale, şi politice.

Operaţionalizarea acestora este condiţionată decisiv de conţinutul şi calitatea managementului atât la nivelul firmelor de stat, particulare sau mixte, cât şi la nivel naţional.

Procesul de tranziţie la economia de piaţă implică transformări în toate laturile societăţii: politice, economice, organizatorice, juridice, sociale şi psihologice. O asemenea tranziţie presupune şi schimbarea concepţiei cu privire la conducerea unităţilor economice, abandonarea vechilor metode şi tehnici de conducere şi implementarea managementului modern în concepţie sistemică în toate firmele, inclusiv în cele de comerţ, turism şi servicii.

Este necesar un nou tip de management, fundamentat pe sistemul de valori specific economiei de piaţă, care prin concepte şi mod de aplicare să determine remodelarea şi funcţionarea competitivă a unităţilor de comerţ, de turism, de servicii.

Termenul **management** este folosit astăzi în aproape toate limbile; frecvent utilizat, este însoţit de atributele cele mai diverse. Pentru unii, cuvântul „management" este asociat ideilor de putere, influenţă, îndeplinire, progres, venit ridicat, succes, prestigiu şi merit. Pentru alţii, termenul evocă mai degrabă „învârtelile în afaceri, corupţia, arbitrariul, abuzul şi distrugerea, dar în primul rând o filozofie a vieţii bazată exclusiv pe materialism, care nivelează şi reduce până la banalitate, tot ceea ce reprezintă demnitatea umană.

Numeroşi sunt cei care văd în management o creaţie a secolului XX. Este adevărat că lumea modernă se transformă în aşa măsură încât, şi satisfacerea măruntelor nevoi zilnice presupune funcţionarea impecabilă a unei mulţimi de organizaţii interconectate prin legături dintre cele mai complexe. Aceste instituţii trebuie să fie structurate şi dirijate într-un mod sau altul. Aceasta semnifică faptul că cercul persoanelor care se ocupă de problemele de management se lărgeşte în raport cu vremurile trecute. Iar epoca noastră cu siguranţă a dat naştere unei serii întregi de noi forme de management, datorită modificărilor intervenite în tehnologie şi în mediul înconjurător, cât şi noilor probleme pe care acestea le-au creat.

Astfel considerat, managementul este clar **un fenomen al epocii noastre.** Dar, pentru a cunoaşte adevărata natură a managementului, trebuie să lei mai multă distanţă, să explorezi un orizont mai vast. Managementul există de când

lumea. El există de când oamenii trebuiau să-şi unească forţele pentru a realiza un obiectiv oarecare.

Managementul este indispensabil de fiecare dată când activităţile unei mulţimi de oameni trebuie să fie coordonate pentru a atinge un scop precis, în contextul condiţiilor întotdeauna schimbătoare, făcând dificilă orice planificare exactă.

1.1. Conceptul de management

Omul ca fiinţă inteligentă a urmărit întotdeauna satisfacerea necesităţilor proprii cu cheltuieli de muncă cât mai reduse. Din cele mai vechi timpuri el a sesizat că acest lucru este posibil dacă se asociază cu alţi oameni, dacă desfăşoară activitate în comun, dacă se organizează corespunzător pentru acest tip de activitate. Întotdeauna oamenii pentru satisfacerea unor nevoi sociale, au cooperat între ei, s-au constituit în grupuri de muncă, în colectivităţi umane organizate, unde cei aflaţi în fruntea acestora îndrumau, coordonau, dirijau, şi controlau activităţile desfăşurate.

Activitatea de conducere a apărut practic cu primele forme de organizare socială şi s-a dezvoltat concomitent cu civilizaţia umană. Ea se regăseşte peste tot în societate, în toate domeniile (management politic, management sportiv, management şcolar etc.) Această acţiune practică este cunoscută astăzi sub denumirea de **management** iar cei care sunt specialişti în derularea ei, **manageri**.

1.2. Managementul – ştiinţă, artă, profesie

Suntem convinşi că în România tranziţia de la economia planificată la o economie de piaţă funcţională a ajuns într-un punct în care un rol decisiv îl are comportamentul managerial, atitudinea managerilor faţă de schimbare, noul mod de gândire al acestora, creativitatea lor pentru tranziţie încât să poată să se distanţeze de gândirea fostului management centralizat.

Nu doar la noi, managementul, atât ca teorie cât şi sub aspect practic, este într-o perioadă de tranziţie. Şi pe plan mondial se petrece o înnoire continuă şi intensă. Într-o lume care este într-o continuă schimbare, un imobilism managerial ar fi mult mai costisitor decât schimbarea în sine, un astfel de imobilism ar însemna izolarea şi excluderea din această etapă a schimbării.

Criza de restructurare economică, socială, politică şi morală prin care trece România se datorează puternicei crize manageriale urmare a lipsei de pregătire practică în conducerea şi gestionarea schimbării. Din păcate, noi reducem această criză managerială la pericol şi ignorăm şansa, oportunitatea pe care ne-o poate oferi această criză. Nu va fi posibil să ieşim din această criză dacă ne limităm doar la percepţia pericolului crizei şi nu vom încerca să căutăm şansa de a profita de ea. Ca urmare a efectului trecutului, educaţia noastră este de aşa natură încât constituie un obstacol în calea schimbării.

Trăind şi muncind atâţia ani într-o economie planificată, de comandă, în care toate deciziile aveau un caracter politic, în care nu interesau costurile producţiei, piaţa, profitul real, modul de gândire al managerilor a fost influenţat, ceea ce în final conduce la o evitare a asumării răspunderii. Într-o eră a schimbării, a înnoirilor intense, a „ascuţirii" concurenţei, a globalizării, provocările la care este

supus managementul sunt extrem de mari. Managementul cu componentele sale ştiinţifice şi practice, a devenit o profesie deosebit de complexă, practicarea acestuia implicând cunoştinţe tehnice, juridice, psiho-sociale şi de marketing, metode specifice de organizare şi de conducere.

Pentru România, aflată în procesul intens de pregătire a aderării la Uniunea Europeană, se impune ca pe lângă crearea unui cadru principial şi legislativ nou de desfăşurare a activităţilor economice la nivel naţional, teritorial şi al fiecărei unităţi care desfăşoară o activitate economică să existe preocupări majore în direcţia ridicării calificării forţei de muncă în vederea creşterii productivităţii şi a veniturilor lucrătorilor. Impactul tranziţiei resimţit puternic în toate sectoarele economiei româneşti, impune responsabilităţi sociale şi economice profunde şi ample din partea conducătorilor, acestea putându-se realiza numai printr-un management modern.

Managementul din punct de vedere etimologic derivă din latinescul *manus* (mână) exprimând în sens acţional *manevrare, pilotare* care este preluat în italiană ca *mannegio - prelucrare manuală*, apoi în franceză *maniege - loc de dresare a cailor*, pentru ca mai târziu în sec. XIV în engleză ca *to manage* care înseamnă *a administra, a conduce* (iniţial tot legat de cai). Prin derivare s-a ajuns la termenii de *manager* şi *management* ceea ce s-ar traduce prin *conducător*, respectiv *conducere*. Etimologic, management înseamnă a ţine în mână, a conduce eficace o acţiune. Peter Drucker[1] afirmă că „nu există un cuvânt german sau francez care să redea corespunzător sensul cuvântului englez *management*, după cum nu există un corespondent englez pentru cuvântul *entrepreneur*."

Într-o accepţiune largă, managementul poate fi perceput ca un proces complex în care omul în poziţia de manager instituţional, tinde să dea ordine, să dea directive şi să controleze diferitele instituţii în vederea realizării anumitor scopuri şi obiective, îndeplinirea cărora vizând binele societăţii în ansamblu.

La nivelul unităţilor economice prin management se înţelege o activitate, un mod de muncă specific dar, în acelaşi timp, şi ştiinţa ce furnizează arsenalul teoretic şi conceptual al activităţii manageriale. Un rol important în generalizarea termenului de *management* şi *manager*, l-a avut lucrarea lui James Burnham *The Managerial Revolution*, publicată la New York în 1941, acesta considerând că managerii reprezintă un grup de indivizi, o categorie socială capabilă să organizeze o întreprindere şi care au spirit novator şi expansionist. Datorită caracterului său complex, definiţiile date managementului au cunoscut mai multe variante.

Frederick W.Taylor[2] defineşte managementul astfel: *„A şti exact ce doresc să facă oamenii şi a-i supraveghea ca ei să realizeze aceasta pe calea cea mai bună şi mai ieftină".*

Henri Fayol[3] precizează: *„conducerea înseamnă a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona şi a controla".*

A. Mackensie[4] afirmă că *„Managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente: idei, lucruri şi oameni, realizând obiectivul prin alţii".*

J. Gerbier[5] apreciază că *„Management înseamnă organizare, arta de a conduce, de a administra".*

---

[1] Drucker, P. F., Rolul conducerii în lumea modernă, apud. P. Başturea, Probleme actuale ale conducerii întreprinderii, Editura Politică, Bucureşti, 1973;
[2] definiţia apare în Taylor, F. W., Shop Management, 1903;
[3] Fayol, H., Administration industrielle et générale, Dunod, Paris, 1964 (ediţia iniţială-1916);
[4] Mackensie, A., Harward Bussines Review, nov.-dec., 1969;

J. Tezenos[6] înțelege prin management *„știința și arta de a folosi mijloacele materiale și de a conduce".*

V. Madgearu[7] consideră managementul ca *„știința întreprinderii care cercetează cum este alcătuit un organism, potrivit cu funcțiile pe care trebuie să le îndeplinească, în ce fel este împărțit, ce obligațiuni are fiecare parte a sa și cum sunt aduse la îndeplinire pentru ca întreprinderea să-și ajungă țelul ei".*

M. Dumitrescu[8] arată că *„Managementul reprezintă știința prin care se asigură conducerea tuturor proceselor și unităților economice și din celelalte sectoare de activitate, în toate funcțiunile acestora, având în plan omul, participarea motivată a acestuia și care presupune rezolvarea problemelor sub raport profesional, organizatoric, de conducere, de luare a deciziilor și de control, cu concretizarea acestora în creșterea eficienței economice".*

Complexitatea semantică a termenului *management* este subliniată și de **C. Russu**[9] care susține că *„managementul constituie o știință prin care se explică, în mod sistematic, fenomenele și procesele ce se produc în conducerea organizațiilor, dar și o artă ce reflectă latura sa pragmatică și care constă în măiestria de a aplica la realitățile diferitelor situații, în condiții de eficiență, cunoștințele științifice."* Se subliniază de asemenea, că managementul *„constituie o stare de spirit specifică, reflectată de un anumit fel de a vedea, a dori, a căuta și a accepta progresul".*

Gh. Gh. Ionescu[10] oferă o abordare funcțională a managementului considerând că acesta este *„procesul de atingere a obiectivelor organizaționale prin angajarea și implicarea a patru funcții principale: planificarea, organizarea, leadingul (antrenarea și motivarea) și controlul."* O asemenea definiție prezintă managementul ca activitate continuă, ce impune atingerea obiectivelor organizației și implică înțelegerea, cunoașterea aprofundată a modului în care trebuie puse în practică funcțiile vitale manageriale.

Ricky Griffin[11] vorbește despre management ca proces ce presupune *„eforturi de gândire și acțiune prin care se realizează planificarea și luarea deciziilor, organizarea, coordonarea, și controlul procesului de transformare a resurselor informaționale, financiare și materiale, cu implicarea resursei umane, în scopul atingerii obiectivului strategic al organizației într-o manieră eficace și eficientă."*

Peter F. Drucker[12] apreciază managementul *ca fiind echivalent cu persoanele de conducere, termenul de management fiind apreciat ca fiind doar un eufemism pentru șef.* De asemenea el este cel care definește ciclul managerial sub forma:

informație → decizie → obiective → rezultate → feed-back, subliniind importanța informației în management.

---

[5] Gerbier, J., Organisation-Gestion, Dunod, Paris, 1967;
[6] Tezenos, J., Dictionnaire de l'organisation et de gestion, Les Editions d'Organisation, Paris, 1968;
[7] Madgearu, V., Curs de economie politică, Institutul de Arte Grafice I. Ionescu, București, 1934;
[8] Dumitrescu, M., Enciclopedia conducerii întreprinderii, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981;
[9] Russu, C., Management, Editura Expert, București, 1993;
[10] Ionescu, Gh. Gh., Cazan, E., Negruța, L.-A., Management organizațional, Editor "Tribuna Economică", București, 2001;
[11] Griffin, R., Management, 3rd. ed., Houghton Mifflin, 1990 apud Mihuț, I., coord., Management general, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003;
[12] Drucker, F. P., Inovația și sistemul antreprenorial, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1993;

Tot Peter F. Drucker este cel care susține că managerul poate și trebuie întotdeauna să se autoconducă întrucât conducătorii care nu se auto-conduc în spiritul eficienței, nu se pot aștepta să-și conducă eficient asociații sau subalternii. Eficiența este izvorul performanței. Ori, aceasta la rândul ei, este obiectivul final al activității de management.

Crearea de bogăție constitule un rol de maximă importanță căci, așa cum se exprima **Richard Farmer**,[13] „managementul este unul din factorii de bază care explică de ce o țară este bogată sau săracă."

În accepțiunea noastră, managementul poate fi considerat ca un proces complex desfășurat de către compartimentul decizional din întreprindere, în scopul folosirii raționale a tuturor resurselor existente (materiale, umane, financiare și informaționale) în vederea realizării obiectivelor propuse, a creșterii productivității muncii și în final, a creșterii profitului.

Au mai fost și multe alte definiții care au fost date managementului. Toate însă conduc spre un acelaşi obiectiv, acela de conducere eficientă a indivizilor și grupurilor prin metode științifice, dar și prin abilitatea conducătorilor fapt ce îi conferă atributul de *știință și artă*.

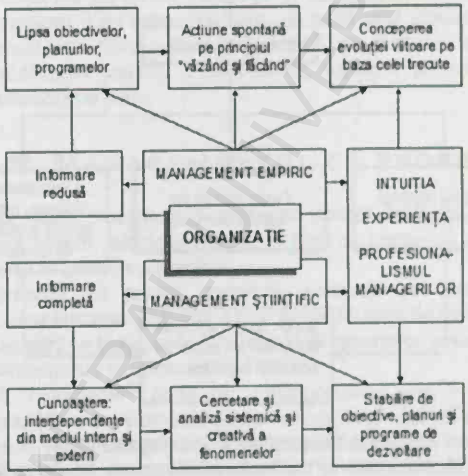

Fig. 1.1. Structurarea empirică și științifică a managementului
Sursa: Mihuț, I., coord., *Management general,* Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003;

Managementul este în primul rând o *știință* deoarece are domenii proprii de activitate și operează cu metode și tehnici științifice. Managementul științific presupune analiza complexă a factorilor de influență, precum și utilizarea instrumentarului științific în luarea deciziilor manageriale. Managementul este *artă* deoarece pune în valoare cea mai importantă resursă creatoare, care este omul.

[13] Farmer, R., Advances in International Comparative Management, JAI Press, London, 1986 apud Nicolescu, O., Management comparat, Editura Economică, București, 1997;

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Aceasta presupune utilizarea calităților personale (intuiție, imaginație, bun simț, talent) și a experienței proprii în conducerea activității organizației.

Valențele managementului ca artă și știință au fost surprinse extrem de sugestiv de profesorul Ioan Mihuț într-o reprezentare grafică (figura 1.1.) ce sintetizează structurarea managementului pe elementele sale fundamentale: intuiție, experiență, profesionalism. În condițiile noi ale managementului modern constatăm o restrângere a caracterului intuitiv și o creștere a ponderii mijloacelor științifice folosite în exercitarea managementului. Se consideră, în continuare, că elemente precum bunul simț, imaginația, talentul sunt indispensabile, dar primesc o nouă valorizare, constituind fața umanistă, intuitivă a managementului, viziunea emoțională și potențialul de încredere între membrii organizației.

De asemenea, managementul organizației comportă două laturi fundamentale: *latura explicativă* prin care se descriu principiile, regulile, tehnicile și metodele de management și *latura creativă,* de concepere de metode, tehnici și principii noi specifice managementului.

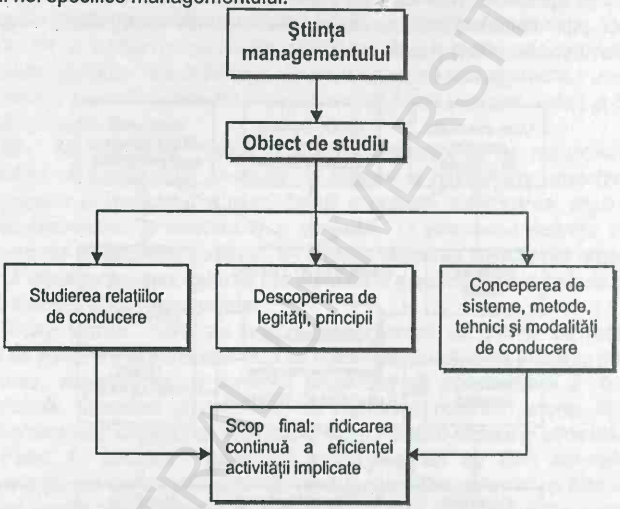

Fig. 1.2. Obiectul științei managementului
Sursa: Oancea, M., *Managementul modern în unitățile agricole*, Ed. Ceres, București, 2003;

Știința managementului îndeplinește două funcții de bază: *teoretico-științifică* și *metodologico–aplicativă.* Măsura în care managerul își însușește și aplică știința managerială la condițiile concrete ale unității economice, conferă activității sale calificativul de conducere științifică. Între știința managerială și activitatea practică de management se manifestă permanent legăturile clasice dintre teorie și practică, aceasta din urmă verificând eficiența metodelor și tehnicilor elaborate de știință și furnizându-i informații pentru teoretizările viitoare.

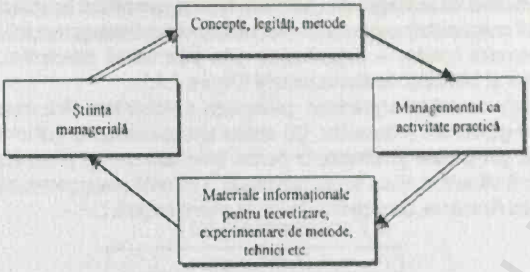

Fig 1.3. Legătura între știința și practica managerială
Sursa: Oancea, M., *Managementul modern în unitățile agricole*, Edit. Ceres, București, 2003;

Nu degeaba, Peter Drucker afirmă că „Orice practică se bazează pe teorie, chiar dacă practicanții înșiși nu sunt conștienți de aceasta. Teoria înțelege schimbarea ca fiind normală și chiar sănătoasă".

Putem conchide că un rol însemnat în dezvoltarea managementului ca știință, artă și profesie îl au managerii care, pe baza unui proces de gândire și acțiune determinat de competența profesională pe care o dețin, își aduc contribuția la verificarea practică a conceptelor, legităților și metodelor în idea obținerii competitivității pe piață.

1.3. MANAGEMENTUL CA PROCES

Diferența dintre executanți și manageri constă în faptul că executanții acționează direct asupra obiectelor muncii, în timp ce managerii acționează prin intermediul oamenilor aflați în subordine

Managementul ca proces, respectiv procesul de management (de conducere) se caracterizează prin faptul că o parte din forța de muncă acționează asupra celeilalte părți (e executorilor), a majorității resurselor umane, în vederea realizării unei eficiențe cât mai ridicate[14].

Astfel A. Mackensie[15] arată că: „managementul este procesul în care managerul operează cu trei elemente fundamentale: ideile, adică a stabili ce este de făcut în prezent și mai ales în perspectivă prin elaborarea de strategii, obiective și programe pentru firmă; oamenii, cei care emit și cei care îndeplinesc ideile și relațiile, care presupun stabilirea structurii organizatorice, precizarea legăturilor între compartimente și între oameni în cadrul acestora.

H. Koontz și H. Weihrich[16] defineau managementul „ca un proces de proiectare și menținere a unui climat în care indivizii, muncind împreună în colectiv, realizează eficient scopurile stabilite".

William Newman[17] definește managementul ca „importanță tehnică socială, ca direcționare, conducere și control al eforturilor unei grupe de indivizi în vederea realizării unui scop comun".

[14] Neagu C. ,Managementul firmei, Editura Tritonic, București, 2004,
[15] Mackensie A. ,Harward Bussines Review, dec, 1969
[16] Hoontz H.,C. O,Donnel, H.Weihrich, Management, McGraw-Hill Book Companz, 1984
[17] Newman W.H.,Administrative Action ,Prentice Hall Englewood Hills, New Zork, 1964

BCU UNIVERSITY LIBRARY

În procesul de management, subiectul managementului (respectiv managerii sau sistemul conducător) acționează asupra obiectului managementului, (respectiv asupra sistemului condus – organizația), prin intermediul principiilor, metodelor, instrumentelor și tehnicilor de management (Figura 1.4.).

Managementul bine practicat generează o dezvoltare fără investiții, numai printr-o bună gestionare a bunurilor. De aceea unii specialiști în domeniu consideră că nu există țări bogate și sărace, ci numai bine conduse și prost conduse. (Ex: Japonia o țară săracă, a ajuns superdezvoltată și datorită managementului practicat, comparativ cu România, considerată în trecut o țară bogată.).

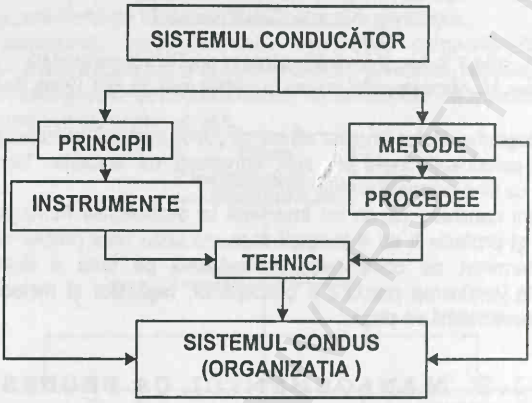

Fig.1.4. Procesul de management
Sursa: Neagu C., *Managementul firmei*, Ed. Tritonic, București, 2004.

Managementul ca proces, reprezintă activitatea, munca oamenilor conducători, cu și prin alți oameni conduși, în scopul obținerii unor rezultate prestabilite.

1.4 MANAGEMENTUL CA PERSONAL

Se pune de multe ori întrebarea, de ce o firmă are un succes atât de mare sau de ce a dat faliment ? Răspunsul este aproape același: a avut sau nu un management bun. Termenul face referire la oamenii care, în diferite colective sunt responsabili de coordonarea și conducerea organizației.

Este managementul la fel în toate organizațiile? Răspunsul corect este DA și NU!

DA, pentru că managerii îndeplinesc aceleași funcții;

NU, pentru că ponderea și modul de realizare a activităților specifice unela sau alteia din funcții sunt diferite în raport cu poziția pe care aceștia o ocupă în cadrul organizației (firmei, companiei).

Managementul nu este atributul exclusiv al conducătorilor, la cel mai înalt nivel. El este impus oricărui responsabil de gestiune, indiferent de locul pe care îl ocupă în ierarhia firmei.

În cele mai multe organizații, echipa de manageri este structurată pe câteva niveluri de conducere, niveluri ce formează o piramidă (figura 1.5.)

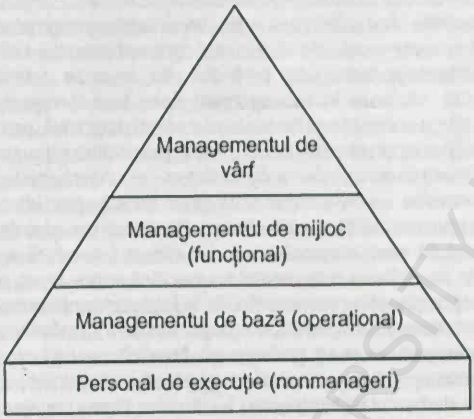

Fig. 1.5. Piramida managementului unei organizații

Managementul de vârf include de regulă preşedintele firmei şi vicepreşedinții şi este răspunzător de conducerea de ansamblu a organizației. Acesta stabileşte strategia şi politicile operaționale, obiectivele generale ale organizației şi reprezintă oficial organizația în exterior. Aceşti manageri formează conducerea strategică a firmei.

Managementul funcțional reprezintă cea mai largă grupă de manageri din cadrul unei organizații, incluzând managerii pe problemă şi şefii de serviciu, secții, departamente. Ei planifică, organizează, comandă şi controlează activitatea altor manageri dar şi ei sunt subordonații unui nivel managerial superior. Ei formează conducerea tactică, fiecare manager conducând activitatea unei subunități a organizației.

Managementul operațional este reprezentat de supraveghetorii, şefii de echipă, maiştrii. Ei supraveghează şi coordonează activitatea lucrătorilor operativi şi reprezintă conducerea operativă. Subordonații lor sunt executanții (nonmanagerii) care realizează nemijlocit operațiile de care depind atingerea obiectivelor planificate.

1.5. MANAGEMENTUL CA PRACTICĂ ŞI PROFESIE

„Managementul este mai mult o practică decât o ştiință sau o profesie, deşi conține elemente din amândouă" afirma Peter Druker. El subliniază de asemenea faptul că obiectivul managementului este eficiența economică şi deci, un manager trebuie să conducă efectiv în această direcție, să nu-şi cheltuiască timpul cercetând obiective şi aspecte care nu țin de activitatea firmei.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Rezultatele unui manager depind nu numai de numărul de decizii, proceduri, dispoziții sau structuri de organizare create, într-o anumită perioadă de timp, ci în special de calitatea lor. Important este nu câte ore lucrează un manager, ce execută el (activități, participări la ședințe etc.) ci care este eficiența activității desfășurate. Acordând prea mare importanță unor probleme curente dar care consumă o mare parte din timp, managementul poate scăpa din vedere tocmai activitățile importante sau parți din ele care se referă la concepția managerială. Ori, eficiența în management este tocmai raportul, între timpul destinat activității de concepție și fondul total de timp disponibil, un raport echilibrat între concepție (teorie) și practică (rutină), între perspectivă și prezent.

Dacă ținem seama de complexitatea și dinamismul problematicilor sistemelor economice contemporane este greu de acceptat idea că managerul trebuie să fie prin excelență un practician. O asemenea abordare are succes numai în măsura în care procesele care fac obiectul conducerii au o oarecare repetabilitate, în condițiile în care mediul se modifică relativ încet, astfel ponderea experienței practice pierde teren semnificativ în fața profesionalismului.

O altă concepție consideră managementul o **profesiune.** În această perspectivă, managerii, ca și alți profesioniști (medicii, avocații etc.) trebuie să fie socializați la valori specifice profesiunii lor și pătrunși de principii etice care să le ghideze comportamentul. Oricare ar fi firmele care angajează asemenea manageri, ele vor beneficia de întreaga lor competență profesională din partea lor, de valorile oricărui comportament oportunist din partea lor, de valorile profesionale interiorizate și de grija lor de a-și proteja reputația în fața omologilor. Relații afective puternice îi leagă mai degrabă de profesie, decât de o anumită organizație sau întreprindere.

In concluzie putem spune că managementul este deopotrivă practică și profesiune, este un complex care presupune profesionalism.

1.6. Funcțiile managementului

Conducerea organizațiilor este un proces dinamic care are la bază principii, metode și prevederi fundamentate științific, și implică existența unor activități grupate în cadrul unor funcții efectuate de către sistemul conducător într-o anumită succesiune, impunându-se astfel un caracter ciclic procesului de conducere. Funcțiile managementului constituie acțiunile întreprinse de sistemul managerial corespunzător fazelor ciclului de management legate strâns între ele și contribuie la îndeplinirea obiectivelor stabilite.

Cunoașterea și înțelegerea în mod aprofundat a acestor funcții ale managementului constituie o premisă majoră pentru descifrarea conținutului științei și practicii managementului, pentru însușirea și utilizarea eficientă a sistemelor, metodelor, tehnicilor, procedurilor și modalităților ce-i sunt proprii.

Pentru prima dată în 1916 Henry Fayol formulează funcțiile (atributele) conducerii ca însușiri esențiale ale activității de conducere. El consideră că activitatea „administrativă" sau de conducere poate fi definită prin cinci domenii: prevedere, organizare, comandă, coordonare și control.

Referitor la denumirea acestor grupe de acțiuni specifice conducătorilor există mai multe păreri, fiind denumite: atribute, procese, funcții. În țara noastră cea mai utilizată denumire este aceea de funcții ale managementului. O abordare semnificativă întâlnim la profesorul Constantin Pintilie, care consideră că procesul

de management încorporează şapte funcţii: previziune, organizare, motivare sau comandă, coordonare, control, evaluare, menţinere şi dezvoltare a unui climat de competiţie, cointeresare, cooperare şi creativitate.[18]

Într-o lucrare clasică a literaturii manageriale publicată de Chester Barnard în 1938 se arată că funcţiile manageriale constau, mai întâi, în asigurarea sistemului de comunicare, în al doilea rând, în asigurarea protecţiei eforturilor esenţiale (implicarea oamenilor în relaţii de cooperare cu organizaţia) şi, în al treilea, formularea şi definirea scopurilor.[19]

Harold Koontz, Cyril O'Donnel şi Heinz Weihrich[20] renunţă la funcţiile de comandă (termen considerat desuet) şi coordonare şi propun alte două funcţii: *leading* (conducere) şi *staffing* (personalul şi administrarea lui), considerând totuşi coordonarea ca fiind esenţială în management.

Un număr de patru funcţii manageriale sunt identificate de Justin Langerecker şi Charles Pringle.[21] Acestea constau în: planificarea şi luarea deciziilor, organizarea pentru performanţe eficace, motivarea şi controlul rezultatelor.

Considerăm că aprecierea pe care o întâlnim în literatura de specialitate de la noi,[22] şi anume, că procesul de management se poate partaja având în vedere natura sarcinilor implicate de desfăşurarea lui şi modul de realizare, în cele cinci funcţii identificate de către H. Fayol (prevedere, organizare, comandă coordonare şi control) este actuală şi astăzi, şi cât se poate de reală.

Funcţiile conducerii aşa cum au fost formulate la începutul secolului XX de către Henry Fayol reprezintă expresia unei diviziuni raţionale a muncii de conducere. Aşadar, funcţiile conducerii pot fi definite ca *eforturi de gândire şi acţiune raţională, specifice activităţii de conducere, care declanşează un ciclu logic de descifrare a evenimentelor viitoare, de pregătire, planificare şi organizare a mijloacelor existente, de cunoaştere şi influenţare a oamenilor.* Scopul îl constituie realizarea unităţii de acţiune, în vederea dinamizării proceselor din organizaţie, în raport cu obiectivele urmărite.

Trăsăturile caracteristice ale funcţiilor managementului sunt:

- activităţile desfăşurate ce alcătuiesc conţinutul lor sunt *specifice* în ansamblul lor, numai cadrelor de conducere (managerilor) ele fiind elementul esenţial ce le diferenţiază de cadrele de execuţie. În această delimitare trebuie avut în vedere faptul că orice conducător este în acelaşi timp şi executant şi că în activitatea oricărui executant se găsesc şi elemente ce ţin de sfera conducerii;
- funcţiile managementului au *un caracter general* ele exercitându-se în toate organizaţiile, indiferent de profilul şi dimensiunea lor şi la toate nivelurile ierarhice din cadrul acestora;
- funcţiile managementului au *forme de manifestare diferite* în raport cu nivelul la care se execută efectiv;
- funcţiile managementului *au o pondere diferită* pe scările ierarhice ale organizaţiilor în sensul că la nivelul superior se realizează cu precădere prevederea de organizare, iar la nivelele inferioare comanda şi coordonarea;
- funcţiile managementului confirmă *caracterul de ştiinţă şi artă* prin modul de manifestare şi metodele folosite, prevederea, organizarea şi parţial

---

[18] Pintilie, C., Conducerea întreprinderilor industriale, curs lito., vol. 1, ASE, Bucureşti, 1978;
[19] Barnard, Ch. I., Funcţiile executivului, Editura Cartier, Chişinău, 2003 (ediţia iniţială 1938);
[20] Koontz, H., O'Donnel, C., Weihrich, H., Management, 8th. ed., McGraw Hill, 1989;
[21] Langerecker, J. & Pringle, Ch., Management, Charles Merrill Publishing Comp., 1981;
[22] Mihuţ, I., coord., Management general, Editura Carpatica, Cluj- Napoca, 2003;

controlul bazându-se pe metode ştiinţifice iar comanda, coordonarea şi unele activităţi de control, pe caracterul, intuiţia experienţa şi calităţile umane, respectiv pe arta conducerii;

Funcţiile managementului nu pot fi concepute şi exercitate independent una de alta, ci trebuie să fie legate între ele prin modul de desfăşurare a muncii de conducere (figura 1.6). Aceasta deoarece funcţiile manageriale au un caracter complementar, cu multiple conexiuni între ele. Funcţiile managementului se întrepătrund organic, ignorarea oricăreia dintre ele reflectându-se imediat în calitatea şi eficacitatea ansamblului de conducere. Tratarea dialectică a funcţiilor managementului implică, pe lângă luarea în considerare a evoluţiilor lor separate, în calitate de entităţi şi analiza relaţiilor dintre ele. În practică, procesul de management trebuie abordat în ansamblul său, tratând funcţiile conducerii în strânsa lor interdependenţă.

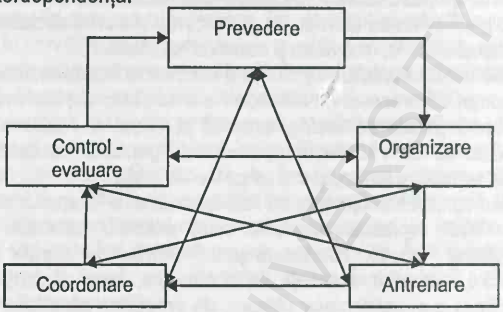

Fig. 1.6. Interdependenţele dintre funcţiile managementului
Sursa: Nicolescu, O. & Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, Bucureşti, 1997;

Funcţiile managementului se întrepătrund organic, ignorarea uneia sau unora reflectându-se prompt şi substanţial în diminuarea calităţii şi implicit a eficacităţii ansamblului proceselor de conducere. Cunoaşterea evoluţiei temporale a procesului de management îi evidenţiază noi dimensiuni cu implicaţii teoretice multiple, fiind deosebit de utilă şi pe planul practicii, facilitând o structurare mai raţională a muncii managerilor şi executanţilor din cadrul firmelor.

1.6.1. Funcţia de prevedere (previziune, planificare)

Această funcţie recunoscută ca fiind o funcţie de început, conţine activităţile care se întreprind în prezent pentru a putea avea rezultate în viitor, stabilind modul în care organizaţia poate ajunge acolo unde doreşte să ajungă. Este în acelaşi timp o funcţie de bază a conducerii care permite prefigurarea dezvoltării în viitor, găsirea celor mai nimerite posibilităţi de acţiune în vederea îndeplinirii obiectivelor care stau în faţa organizaţiei, este procesul de stabilire a modului în care sistemul de management îşi va îndeplini obiectivele.

Această funcţie înglobează totalitatea eforturilor de gândire şi acţiune ale conducerii, pentru identificarea cu anticipaţie a problemelor cu care se vor confrunta în viitor colectivele de muncă, de găsirea soluţiilor şi de a găsi posibilitatea corectării

acțiunii pe măsura realizării ei. Fixarea unor obiective corespunzătoare este o acțiune fundamentală pentru succesul oricărei organizații. Tocmai de aceea managerii trebuie să privească cu o foarte mare seriozitate activitatea de fixare a obiectivelor. Obiectivele organizației sunt ținte formale ale organizației și sunt stabilite pentru a ajuta organizația să-și îndeplinească scopul. Ele privesc domenii cum ar fi: eficiența organizației, productivitatea și maximizarea profiturilor.

Orice organizație trebuie să stabilească trei tipuri de obiective:

- obiective pe termen scurt, reprezintă obiectivele care vor fi îndeplinite în cel mult un an;
- obiective pe termen mediu, reprezintă obiectivele care vor trebui îndeplinite într-o perioadă de 1 – 5 ani;
- obiective pe termen lung - reprezintă obiectivele care urmează să fie îndeplinite într-o perioadă de 5 – 7 ani.

Este bine ca întotdeauna, orice manager înainte de a iniția o acțiune să stabilească, să înțeleagă și să prezinte cu claritate obiectivele organizației, stabilirea obiectivelor funcționale adică a obiectivelor legate de funcțiile esențiale ale organizației (marketing, personal, cercetare-dezvoltare, producție, financiar-contabilă) precum și să stabilească o ierarhie a obiectivelor.

Funcția de prevedere se concretizează în *prognoze* prin intermediul cărora se pot prefigura condițiile în care va funcționa organizația într-un anumit interval de timp precum și modul de comportare și funcționare a acestui sistem.

Aceasta înseamnă că prevederea trebuie să devină o parte integrantă a mentalității managerilor și să fie concretizată în:

- *prognoze* ce acoperă un orizont de timp de minim 10 ani, au un caracter aproximativ, nefiind obligatorii;
- *planuri* ce se referă, de regulă, la perioade cuprinse între 5 ani și o lună, în ele finalizându-se cea mai mare parte a proceselor de previziune. Gradul lor de detaliere variază invers proporțional cu orizontul de timp;
- *programe* ce reprezintă o concretizare a previziunii cu un orizont de timp redus - o decadă, o săptămână, o zi, un schimb, o oră. Acestea de regulă sunt foarte detaliate și cu un grad ridicat de certitudine.

În afara obiectivelor organizației, mai există și *obiectivele individuale* adică obiectivele personale pe care fiecare membru al organizației dorește să le îndeplinească prin intermediul activității pe care o desfășoară în organizație (salarii mari, dezvoltare personală, apreciere din partea colegilor, apreciere din partea organizației).

Atunci când obiectivele organizației sunt incompatibile cu obiectivele individuale acest lucru se transformă într-o problemă pentru manageri. Una dintre alternativele pe care le au la dispoziție managerii în situații de acest gen este aceea de a restructura organizația în așa fel încât oamenii să aibă ocazia de a-și îndeplini propriile obiective, contribuind în același timp la îndeplinirea obiectivelor organizației.

O asemenea acțiune poartă denumirea de *integrarea obiectivelor* și reprezintă compatibilitatea dintre obiectivele individuale și obiectivele organizației. Ea se bucură de succes atunci când obiectivele organizației sunt identice cu obiectivele individuale.

Peter F. Drucker consideră că însăși supraviețuirea sistemului de management este pusă în pericol atunci când managerii pun accentul numai pe obiectivele legate de profit, întrucât atenția acordată numai acestui obiectiv îi

încurajează pe manageri să întreprindă acțiuni prin care să facă bani în prezent fără să se gândească la modul în care vor face mâine profit.[23] Managerii trebuie să se străduiască să stabilească și să îndeplinească o diversitate de obiective în toate domeniile care sunt esențiale pentru funcționarea și succesul sistemului de management (poziția pe piață, inovația, productivitatea, resursele fizice și financiare, profitabilitatea, performanțele și dezvoltarea managerială, performanțele și atitudinile salariaților, responsabilitatea socială etc.).

În practică, fiecare obiectiv al organizației trebuie divizat în sub-obiective astfel încât fiecare salariat de la diferitele niveluri și compartimente ale organizației să știe ce trebuie să facă pentru îndeplinirea obiectivelor de ansamblu ale organizației. Un obiectiv al organizației este îndeplinit numai după ce sunt îndeplinite subobiectivele sale. Se formează așa numita *ierarhie a obiectivelor*[24] alcătuită din obiectivele de ansamblu ale organizației ca și din subobiectivele care revin diverșilor salariați sau unități ale organizației.

Apar situații când subobiectivele intră în conflict sau nu urmăresc în mod direct să îndeplinească obiectivul de ansamblu al organizației. În astfel de situații de suboptimizare a obiectivelor, sarcina managerului este aceea de a minimiza suboptimizarea printr-o cunoaștere profundă a modului în care interacționează diversele părți ale organizației și prin urmărirea reflectării corespunzătoare a acestor interdependențe de către subobiective.

Revenind la problemele planificării, în această perioadă de tranziție spre economia de piață, organizațiile economice trebuie să reconsidere modul de abordare a acestei funcțiuni de previziune în direcția fundamentării ei pe cercetări de piață și pe cerințele consumatorilor. Exercitarea acestei funcțiuni implică parcurgerea următoarelor etape:

- stabilirea direcției, a perspectivei în care trebuie dirijată acțiunea, pe baza cărora se pot identifica soluții posibile acceptabile;
- precizarea obiectivelor, la nivelul fiecărei etape ierarhice;
- elaborarea strategiilor, cuprinzând deciziile ce asigură îndeplinirea obiectivelor;
- stabilirea programelor pentru fiecare sector de producție;
- stabilirea mijloacelor financiare, urmărind folosirea cât mai economică și rațională a acestora;
- evaluarea hotărârilor adoptate.

Planificarea este funcția principală a managementului care precede și, în același timp, constituie baza pentru funcțiile de organizare, antrenare, coordonare și control (figura 1.7).

În perioada următoare, pe măsură ce mediul extern va deveni tot mai complex iar procesul de fabricare și comercializare va necesita anticiparea unor elemente, se așteaptă ca în exercitarea funcțiunii de prevedere să se producă mai multe modificări, cum ar fi:

- creșterea importanței planificării;
- creșterea fondului de timp pe care managerii îl vor afecta planificării;
- creșterea importanței pe termen lung;
- extinderea utilizării metodelor de simulare computerizată.

[23] Drucker, P. F., op. cit.;
[24] Certo, S., Managementul modern, Editura Teora, București, 2002;

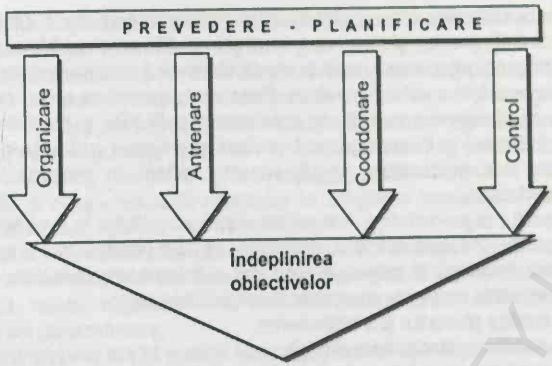

Fig. 1.7. Prevederea, funcție principală a managementului

Așa după cum constatăm, în multe organizații funcția prevederii-planificării este greșit înțeleasă, și necorespunzător pusă în practică fiind privită doar ca "ceva ce trebuie făcut" de formă. Cei care se înscriu pe aceste „elaborate" manageriale pierd marea șansă a asigurării viitorului organizației pe care o conduc.

1.6.2. Funcția de organizare

Funcția de organizare cuprinde acele procese de management cu ajutorul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, timp, operații, lucrări, sarcini etc.) precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului, după anumite criterii economice, tehnice și sociale, în vedere realizării în condiții cât mai bune a obiectivelor previzionate.

Noțiunea de *organizare* a apărut din cele mai vechi timpuri, atunci când orice activitate desfășurată în natură sau cu participarea omului este organizată în sensul că elementele sale materiale sunt dispuse în așa fel încât să se poată realiza un scop. Etimologic, termenul de *organizare* provine de la cuvântul grecesc *organon* care înseamnă *armonie*. Organizarea, respectiv armonia, are un caracter general de aceea este considerată ca o funcție obligatorie și generală a managementului având sarcina de a pune ordine, de a armoniza toate activitățile propuse prin funcția de prevedere.

Organizarea pentru o unitate economică reprezintă un ansamblu de măsuri, metode, forme și mijloace cu caracter tehnic și economic privind desfășurarea tuturor activităților din cadrul unității, în concordanță cu nevoile sociale, determinate la cerere, în vederea folosirii cu maximum de eficiență a mijloacelor productive și a potențialului uman. Organizarea este atât o funcție a managementului cât și un domeniu de sine stătător, fiind „caracterizată prin dinamism și creativitate, fiind o adevărată știință cu un spațiu foarte extins, nu numai în economie, ci și în toate sferele sociale".[25] Această funcție este extrem de importantă pentru sistemul de management întrucât este principalul mecanism pe care-l folosesc managerii pentru activarea planurilor. Ea creează și menține

[25] Pop, S. I., Bazele managementului, Cluj-Napoca, 1997;

relațiile dintre resursele organizației indicând resursele care vor fi folosite pentru anumite activități, precum și momentul, locul și modul în care vor fi folosite.

În timp ce organizarea rezolvă *starea* sistemului, managementul, *dinamica* lui, între ele existând o strânsă corelație. Ceea ce înseamnă că avem de-a face cu un proces de diviziune a muncii, de precizare a atribuțiilor și sarcinilor ce revin oamenilor în muncă și în management, precum și gruparea mijloacelor de muncă și atribuirea lor personalului după anumite criterii în vederea îndeplinirii obiectivelor stabilite.

Aspectul organizatoric a fost primul supus adaptărilor în evoluția istorică a managementului. Această funcție a managementului e caracterizată prin dinamism și creativitate, fiind o știință extinsă în economie și în toate sferele sociale.

Principalele etape ale procesului de organizare sunt:

- analiza planurilor și a obiectivelor;
- stabilirea principalelor sarcini;
- împărțirea sarcinilor principale în sarcini secundare;
- alocarea resurselor și a instrucțiunilor pentru planurile secundare;
- evaluarea rezultatelor strategiei de organizare implementate.

În cadrul organizării delimităm două subdiviziuni principale:

- organizarea de ansamblu a unității economice, concretizată în stabilirea structurii organizatorice și a sistemului informațional, prin intermediul cărora se asigură structurarea firmei. Această parte a funcției de conducere este exercitată de conducerea superioară a agentului economic;
- organizarea principalelor componente ale întreprinderii: cercetarea-dezvoltarea, producția, personalul etc. Aceasta se realizează la nivelul conducerii medii și superioare.

În punerea în practică a funcției de organizare, calitatea interacțiunii umane este la fel de importantă ca și scopul organizațional. Dobândirea statului de membru al organizației și asumarea în consecință a scopului organizațional nu garantează îndeplinirea obiectivelor organizației, decât dacă natura raporturilor interumane este modelată în această direcție, decât dacă interacțiunea umană îmbracă forma cooperării. Interacțiunea umană reprezintă fundamentul unei organizații. În același timp, structura organizațională influențează decisiv natura interacțiunii umane. Mărimea organizației, numărul nivelurilor ierarhice (diferențierea pe verticală a organizației), numărul departamentelor, al subunităților funcționale (diferențierea pe orizontală), complexitatea activității (diviziunea muncii, specializarea) își pun amprenta asupra întregii activități organizaționale.

Este cazul să arătăm aici că după gradul lor de structurare, formele de organizare se împart în două mari tipuri: informale și formale.

Planul informal al unei organizații se alcătuiește din relațiile spontane, nedefinite sau slab definite între membrii acesteia. Normele, regulile informale sunt acceptate spontan și tocmai prin aceasta, nefiind impuse, acceptarea este intensă, gradul de adeziune fiind ridicat. În chip similar, membrii organizației pot accepta un lider (conducător) informal, altul decât cel oficial, care întrunește o largă adeziune prin autoritatea sa profesională, prin prestigiul moral, prin capacitatea de a stabili relații stimulative, adecvate cu colegii săi.

Planul formal al organizației vizează structura oficială a acesteia, clar definită prin descrierea normelor de construire și de comportament, a rolurilor și relațiilor dintre membrii organizației (de putere, autoritate și responsabilitate), prin indicarea managerilor, a ierarhiei, prin precizarea condițiilor de acces, de evoluție

şi de ieşire din organizaţie. De altfel, organizaţiile care se apropie cel mai mult de tipul formal sunt cele birocratice.

Formalizarea indică gradul conform căruia o organizaţie este preponderent formală sau informală. Un nivel ridicat de formalizare este dat prin reglementarea intensă, prin norme, prin regulamente, a comportamentului organizaţional. În mod obişnuit, cu cât o organizaţie este mai mare, cu atât este mai puternic formalizată, pentru a i se garanta menţinerea şi coerenţa în activitate. Nu numai mărimea, dar şi scopurile şi natura activităţii contribuie la creşterea formalizării (de exemplu, organizaţiile militare sunt puternic formalizate).

Intensitatea administrativă se referă la natura corelaţiei dintre activităţile de factură administrativă (de execuţie) şi cele manageriale (de decizie şi control). Astfel, pot exista organizaţii cu structuri preponderent administrative sau preponderent de conducere.

Centralizarea are în vedere natura procesului de adoptare a deciziilor, de concentrare a puterii; spre vârful ierarhiei (structuri centralizate) sau spre nivelurile inferioare ale acesteia (structuri descentralizate).

Mărimea organizaţiei este un alt element foarte important şi se referă la numărul membrilor săi. Întrebarea care se pune este: până la ce nivel organizaţia îşi poate mări numărul de membrii fără a-şi diminua funcţionalitatea? Tendinţa creşterii numărului de membrii implică adâncirea specializării, multiplicarea subunităţilor funcţionale, intensificarea formalizării, dar şi dificultăţi tot mai mari în controlul şi coordonarea organizaţiei, în realizarea cooperării.

O structură optimă, universal valabilă a organizaţiei nu există. Optimul structural este determinat de scopurile organizaţiei, de influenţele mediului, de specificul activităţii, de condiţiile concrete ale realizării proceselor esenţiale ale organizaţiei. Proiectarea unei structuri adecvate reprezintă o piatră de încercare pentru constituirea oricărei organizaţii. Nu există o singură modalitate de a proiecta o structură organizaţională. Structurile organizaţionale reprezintă mijloace folosite pentru atingerea unui scop şi nu sunt un scop în sine. Structura ideală într-o anumită situaţie se poate dovedi dezastruoasă în alta. Fiecare manager trebuie să examineze concordanţa dintre ceea ce este corespunzător din punct de vedere organizaţional sau operaţional şi ceea ce există în realitate. În consecinţă, managerul trebuie să întreprindă tot ceea ce poate pentru a face această concordanţă cât mai deplină.

1.6.3. Funcţia de antrenare

Funcţia de antrenare cuprinde toate procesele de muncă prin care personalul firmei este determinat să contribuie la stabilirea şi realizarea obiectivelor planificate, ţinându-se seama de factorii care îl motivează.

Îndeplinirea acestei funcţii impune precizarea de către conducător către toate compartimentele şi persoanele subordonate a tot ceea ce trebuie făcut, corelat cu controlul sarcinilor trasate.

Fundamentul antrenării îl reprezintă motivarea, aceasta rezultând din corelarea satisfacerii necesităţilor şi intereselor personalului cu realizarea obiectivelor şi sarcinilor atribuite. Un manager care nu ştie să descopere cauzele unei motivaţii reduse sau nu se pricepe să stimuleze o motivaţie pozitivă, va avea

un impact redus în eforturile sale de înscriere a organizației pe o traiectorie ascendentă.[26]

Imperativele dezvoltării organizaționale impun ca managerul să nu se mulțumească doar cu a privi superficial comportamentul angajaților, ci să acționeze pentru a-l înțelege și influența. În cadrul organizațional, unii nu sunt de acord cu studierea tehnicilor motivaționale, întrucât le asociază cu noțiunea de manipulare a gândirii și acțiunilor altora, fapt considerat imoral. Noi credem că, din contră, o politică motivațională eficientă poate avea un caracter cu adevărat etic.

Motivația reprezintă motorul fundamental al acțiunilor noastre, variabila care ne orientează comportamentul. Experții în psihologia umană disting din punct de vedere al factorilor generatori mai multe forme pe care le îmbracă motivația: *motivația pozitivă* și *motivația negativă*, *motivația intrinsecă* și *motivația extrinsecă*, *motivația cognitivă* și *motivația afectivă*.

Motivația *pozitivă* este produsă de stimulii cu acțiune favorabilă asupra persoanei, relațiilor interumane sau asupra activității. Forma concretă de manifestare a acesteia apare ca laudă, încurajare și recunoaștere a meritelor personale. Motivația *negativă* este produsă de stimulii cu acțiune negativă, inhibitorie, având ca scop eliminarea unor efecte comportamentale nedorite. Aceasta ia forma amenințării, blamării sau pedepsirii și, deși poate face parte din instrumentarul motivațional, constituie o formă primitivă a motivației.

Motivația *intrinsecă* (directă) își are rădăcinile în trebuințele personale ale individului, este specifică structurii interioare și nu impusă din exterior. Sursa generatoare a acestei motivații se află în însuși conținutul muncii, care nu mai apare ca mijloc de dobândire a unor beneficii, ci constituie o trebuință care se naște și se dezvoltă în procesul satisfacerii ei.

Motivația *extrinsecă* (indirectă) este generată de elemente din afara individului, care nu izvorăsc din conținutul muncii, ci din efectele muncii. Sursele generatoare ale acestei motivații pot fi sugerate subiectului sau chiar impuse, având caracter pozitiv (salarizare, promovare, facilități speciale, prestigiu) sau negativ (concediere, retrogradare, penalități, pierderea prestigiului). În timp ce motivația intrinsecă are efecte pe termen lung, cea extrinsecă acționează pe termen scurt, motiv pentru care trebuie întreținută în permanență.

Motivația *cognitivă* este produsă de nevoia de cunoaștere, gândire, percepție și stimulează îndeosebi activitatea intelectuală. Originea motivației cognitive se află în dorința subiectului de a-și satisface curiozitatea pentru tot ceea ce este nou, de a înțelege, explica, analiza și rezolva.

De cealaltă parte, motivația *afectivă* își găsește sursele în stările impulsional instinctive și este determinată de nevoia de apropiere de alte persoane, de emoții, sentimente, pasiuni, prietenie, de dorința subiectului de a se simți bine alături de alții.

În cadrul funcției manageriale de antrenare, importantă este contribuția pe care motivația o are asupra reușitei profesionale. Privită din perspectiva personalității, motivația în muncă aduce în discuție diferențele majore care există între indivizi. La aceleași stimulente, persoanele răspund diferit: pentru unii are loc stingerea trebuințelor, în timp ce la alții trebuința satisfăcută va antrena altele de aceeași natură sau de alte tipuri. Un angajat poate fi satisfăcut că a primit o retribuție mai mare ceea ce îl mulțumește fără a-și manifesta noi trebuințe, în timp

[26] Ciotea, F., coord., Managementul performant al resurselor umane, Editura Efi-Rom, Tg.-Mureș, 2001;

ce o altă persoană deşi satisfăcută de un salariu mai mare, tinde imediat spre obţinerea altor tipuri de satisfacţii cum ar fi promovarea, stima, respectul etc. Cele două fenomene motivaţionale exemplificate arată complexitatea deosebită a raporturilor între motivaţie şi performanţele în muncă.

Deşi satisfacţia obţinută în urma acoperirii unor nevoi se raportează la performanţele în muncă, este extrem de dificil a explica pe de-a întregul relaţia dintre motivaţie şi performanţă. Singura certitudine pe care o avem este că satisfacţia sau insatisfacţia e un bun indiciu asupra modului de realizare a motivaţiei personalului, că motivaţia este o cauză, iar satisfacţia un efect. În rest, ne situăm într-un câmp cu influenţe total subiective determinat de nivelul de aspiraţii, mentalităţi, precum şi stimulentele exterioare care pot îmbrăca diverse forme ce vor fi prezentate în capitolul dedicat managementului personalului.

Realitatea confirmă că deseori motivaţia angajaţilor este blocată de procedurile de control, de reguli şi regulamente, în general de politica organizaţiei. În prezent, motivarea angajaţilor la cel mai înalt nivel trebuie să constituie o preocupare de prim rang pentru manageri. Mulţi dintre aceştia însă, nu realizează că performanţele notabile cer un anumit grad de autonomie şi libertate de decizie, în lipsa cărora angajaţii doar se conformează la normele organizaţiei, fără a exista o motivaţie puternică. În acest context, putem spune că odată cu creşterea complexităţii procesului managerial se observă o scurtare a duratei de fundamentare şi transmitere a hotărârilor şi o întrepătrundere a acţiunilor de antrenare cu cele ale altor funcţii ale conducerii cum ar fi funcţiile de organizare şi de control.

1.6.4. Funcţia de coordonare

Coordonarea se referă la armonizarea şi sincronizarea acţiunilor din cadrul organizaţiei, la direcţionarea eforturilor, la corelarea activităţii managerilor situaţi pe diferite niveluri ierarhice, în scopul atingerii obiectivelor fixate. Ea constituie o activitate continuă şi depinde în mare măsură de stilul şi metodele utilizate de către conducător.

Coordonarea este influenţată de condiţiile mediului înconjurător în continuă schimbare, care presupune: determinarea riguroasă a atribuţiilor, competenţelor şi răspunderii fiecărui salariat precum şi stabilirea sistemului de comunicaţii.

Pentru asigurarea unei coordonări eficace este foarte important să existe o comunicare adecvată la toate nivelurile managementului.

În principal coordonarea se manifestă sub două forme:

- *coordonare bilaterală*, care se derulează între un şef şi un subordonat. Avantajul în acest caz este că se evită distorsiunea şi filtrajul dar are dezavantajul consumul mare de timp, în special din partea cadrelor de conducere;
- *coordonare multilaterală*, atunci când implică un proces de comunicare concomitentă între un şef şi mai mulţi subordonaţi. În întreprinderile moderne, ca urmare a dezvoltării sistemelor de management de tip participativ această formă de coordonare cunoaşte o creştere a ponderii.

O condiţie importantă a coordonării o constituie capacitatea conducătorului de a-i înţelege pe subordonaţi şi de a se face înţeles de către aceştia, ceea ce înseamnă că una dintre cerinţele de prim ordin pentru desfăşurarea acestei funcţii este legată de comunicare şi comportament managerial. În cadrul exercitării funcţiei de coordonare, stilul de conducere devine *un ansamblu complex de comportamente individuale; de atitudini, de tehnici specifice şi de maniere, pe care*

le dezvoltă managerul în diferitele momente ale conducerii şi în relaţiile directe cu colaboratorii.[27] Această definiţie accentuează ideea că activitatea managerială se desfăşoară prin intermediul relaţiilor umane, relaţii ce ridică probleme de atitudine, concepţie şi comportament.

Fără a avea pretenţia unei tratări exhaustive a trăsăturilor de personalitate pe care trebuie să le deţină un manager în practicarea unui comportament de conducere eficient, prezentăm rezultatele unor investigaţii de referinţă realizate de Edwin Ghiselli, care a identificat treisprezece caracteristici ierarhizate în funcţie de valoarea importanţei:[28]

- *caracteristici foarte importante*: capacitatea supervizării, afirmarea profesională, inteligenţa, adaptabilitatea, siguranţa de sine, spiritul decis (decisivitatea);
- *caracteristici de importanţă moderată*: lipsa nevoii de securitate, afinitate pentru subordonaţi, iniţiativa, lipsa nevoii de recompense financiare mari, nevoia de putere, maturitatea în gândire;
- *caracteristici lipsite de importanţă*: masculinitatea-feminitatea.

Aplicarea în practică a cunoştinţelor (componente ale ştiinţei conducerii) se realizează în mod creator, adaptându-le în funcţie de:

- situaţia particulară, în care se afla compartimentul condus, la un moment dat;
- stilul de conducere, care este modul particular în care este aplicată ştiinţa (conducerii) în activitatea zilnică.

Rezultă că un rol deosebit îl are **stilul de conducere,** care este *„ modul personal, specific de a gândi, de a acţiona şi de a se comporta... un sistem de modalităţi de acţiuni cu scop bine determinat... de intervenţie în activitatea celor conduşi prin influenţarea lor activă! (E. Mihuleac).*

Înţeles în acest mod, stilul de conducere reflectă arta cadrelor de conducere de a se adapta situaţiilor ivite, de a sesiza imediat esenţa problemelor şi a le trata prin utilizarea celor mai potrivite metode.

Posibilitatea cunoaşterii stilului de conducere este condiţionată de recunoaşterea şi analiza factorilor care-l influenţează, respectiv:

- **personalitatea cadrului de conducere** este determinată de pregătirea, aptitudinile, temperamentul, voinţa, atitudinile etc. şi se reflectă în modul în care este concepută şi realizată practica conducerii;
- **colectivul condus** (prin calitatea colaboratorilor, atitudinea lor faţă de muncă şi atmosfera generală din colectivul condus) influenţează atât potenţialul şi personalitatea fiecăruia în parte, cât şi prin coeziunea, solidaritatea şi conştiinţa generală(dominată) a întregului colectiv;
- **stilul nivelurilor ierarhice superioare şi competenţa acordată** cadrului de conducere pot influenţa, în bine sau rău, stilul cadrelor de conducere subordonate, prin exemplul personal şi exigenţă manifestat cât şi prin intermediul amploarei competenţei decizionale;
- **motivaţia,** respectiv interesul pentru activitatea întreprinderii şi pentru propria sa poziţie;
- **filozofia despre oameni,** comportamentul fiecăruia dintre noi este rezultatul concepţiei noastre generale, a filozofiei noastre despre natura umană, despre om în general;

---

[27] Petrescu, I., Psihosociologia eficienţei economice, Editura Academiei, Bucureşti, 1991;
[28] Mandy, W. R., Management. Concepts and Practices, Allyn and Bacon Inc., Boston, 1988;

➢ **performanţele obţinute „împreună"** reprezintă un factor important de care depinde, într-o măsură însemnată, atitudinea faţă de muncă şi atmosfera din colectiv - prin ceea ce se numeşte „motivaţia performanţei" – şi implicit stilul practicat de manager.

Prezentăm doar câteva din stilurile de conducere grupate în funcţie de cele mai interesante criterii de grupare.

1. Atitudinea faţă de responsabilitate

În funcţie de acest criteriu de grupare sunt identificate următoarele stiluri de conducere:

➢ **repulsiv,** evitarea responsabilităţilor, explică refuzul unor angajaţi de a fi promovaţi pe funcţii de conducere. Când sunt formaţi să ocupe astfel de posturi, adoptă decizii în grabă, ineficiente;

➢ **dominant,** propriu celor orientaţi spre dobândirea puterii. Persoanele sunt dinamice, au o bună părere despre ei, sunt activi dar, şi generatoare ale unui climat de muncă conflictual. Acţionează cu fermitate şi perseverenţă în sensul atingerii ţelurilor fixate chiar în condiţiile de incertitudine;

➢ **indiferent,** care reflectă lipsa de preocupare şi interes pentru promovare. Personale din această categorie nu caută promovarea, dar odată ajunse în posturi de conducere dau dovadă de eficienţă datorită posibilităţilor lor de a-şi forma o imagine reală asupra propriilor capacităţi, calităţi şi defecte.

2. Autoritatea exercitată

Aceasta reprezintă un foarte utilizat criteriu de clasificare a stilurilor de conducere; în funcţie de el sunt recunoscute următoarele stiluri:

➢ **autoritar,** aceste cadre refuză participarea colaboratorilor la conducere, considerându-i, în continuare, subalterni obligaţi doar să-i respecte dispoziţiile. În consecinţă adoptă singuri decizii şi acordă o mare importanţă organizării şi controlului ceea ce determină o rezistenţă „mută" şi o micşorare a interesului general al colaboratorilor lui şi, în mod deosebit, al spiritului lor creator;

➢ **democratic,** stilul conducătorilor care acceptă şi asigură accesul colaboratorilor la luarea deciziilor privind atât obiectivele cât, şi organizarea muncii, repartizarea sarcinilor şi a mijloacelor, pentru realizarea lor etc. este trăsătura dominantă a acestui foarte apreciat stil de conducere;

➢ **permisiv,** aceste cadre evită orice influenţă sau intervenţie „premeditată" în organizarea şi conducerea grupului, punând accentul pe spontaneitate şi neintervenţie, colaboratorii din compartiment se descurcă cum pot în realizarea sarcinilor de serviciu.

3. Preocupări pentru producţie, oameni şi eficienţă

Grupând cadrele simultan după preocuparea pentru producţie, oameni şi eficienţa muncii lor vom identifica, în primul rând două mari grupe: *stiluri eficiente şi stiluri ineficiente* de conducere.

Principalele *stiluri eficiente* sunt:

➢ **Metodicul.** Adepţii unui astfel de stil apelează la metode moderne de conducere, sunt permanent „dispuşi" să studieze şi să aplice, dacă ajung la concluzia că sunt eficiente, cele mai noi cuceriri ştiinţifice, apărute în domeniul lor de responsabilitate (tehnic, tehnologice, manageriale etc.)

➢ **Umanistul.** Este un adept convins al şcolii relaţiilor umane, pune pe primul plan problemele colaboratorilor lui, ceea ce duce la desfăşurarea unei

BCU IAŞI

activităţi eficiente, într-un climat destins şi propice conlucrării dintre toţi membrii colectivului creativităţii.

➢ **Tehnicistul.** A rămas fidel şcolii clasice în conducere, acordând, în consecinţă, prioritate producţiei, organizării şi raţionalizării ei. Eficienţa este garantată de recunoaşterea de către oameni, a necesităţii măsurilor luate, de raţionalitatea lor şi de autoritatea reală pe care o are un manager capabil şi eficient.

➢ **Moderatul.** Sunt cadre de conducere care prin echilibrul pe care-l asigură între cele două preocupări prioritare ale managerilor (producţie şi oameni), printr-o strânsă colaborare cu colaboratorii lor, asigură o înaltă eficienţă a muncii, asigurând o evoluţie pozitivă a organizaţiei.

Cele mai cunoscute *stiluri ineficiente de conducere* sunt:

➢ **Dezinteresatul.** Pe un astfel de conducător nu-l preocupă nici una din cele două mari probleme. Practicarea unui astfel de stil conduce la rezolvarea problemelor organizaţiei precum şi la o uzură morală a organizării şi raţionalizării producţiei.

➢ **Paternalistul.** Un astfel de manager exagerează concentrându-se aproape exclusiv asupra problemelor colaboratorilor, a „copiilor săi". Un astfel de stil diminuează spiritul de responsabilitate al colaboratorilor, precum şi interesul lor pentru munca de creaţie;

➢ **Abuzivul.** Este un tip de manager, care din păcate se întâlneşte nepermis de frecvent în întreprinderile româneşti . Indiferent şi distanţa faţă de problemele personalului, este preocupat exclusiv de producţie neglijând tocmai pe aceia care-o realizează. Tensiunile şi conflictele sunt, de regulă, consecinţa unei rezistenţe a subordonaţilor faţă de pretenţiile lor exagerate;

➢ **Indecisul.** Un astfel de manager, întâlnit destul de rar, doreşte atât de mult să păstreze un echilibru între oameni şi producţie, încât manifestă o prudenţă exagerată în adoptarea deciziilor într-un domeniu pentru a nu-l nedreptăţi pe celălalt; de regulă sunt cadre de conducere lipsite de fermitate în adoptarea, aplicarea şi controlul îndeplinirii deciziilor pe care le iau.

Analizând şi comparând stilurile de conducere, putem desprinde următoarele concluzii generale:

➢ stilurile de conducere se pot concentra în două tipuri de bază **autoritar** şi **democratic** – în cadrul fiecăruia existând firesc, o multitudine de nuanţe;

➢ stilul de conducere fiind o variabilă continuă între cele două extreme, tipurile de bază identificate mai sus, managerii au al dispoziţie o gamă întreagă de stiluri, ei trebuind să-l aleagă pe cel mai potrivit unei situaţii date, chiar dacă nu este modul lor preferat de a acţiona.

Din punct de vedere al personalităţii - ca factor decisiv în modelarea comportamentului uman - cerinţele noilor coordonate ale exercitării conducerii impun rezolvarea problemelor manageriale într-o manieră echilibrată, ţinând cont de întregul context social în care apar. Niciodată agresivitatea, spiritul impulsiv sau retragerea din faţa colectivităţii nu au constituit comportamente manageriale preferate de către subordonaţi în rezolvarea problemelor. Cu limitele precizate, considerăm că elementele enumerate sunt necesare pentru înţelegerea devenirii profesionale a fiecărui manager, dar mai ales pentru formarea capacităţii de coordonare a activităţilor şi de relaţionare a acestuia în organizaţia din care face parte şi pe care o conduce.

1.6.5. Funcţia de control-evaluare

Funcţia de control - evaluare cuprinde ansamblul proceselor prin care performanţele firmei şi a componenţilor acesteia sunt măsurate şi comparate cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial, în vederea eliminării deficienţelor constatate. Cu ajutorul acestei funcţii conducerea poate să verifice eficacitatea modalităţilor şi instrumentelor de aplicare a deciziilor şi să constate în timp util succesele tehnico-productive şi economico-financiare. Controlul este verificarea ca lucrurile să aibă loc întocmai aşa cum s-a planificat, el este „un efort sistematic făcut de managementul organizaţiei pentru a controla rezultatele cu standardele, planurile sau obiectivele stabilite astfel încât să determine dacă rezultatele corespund acestor standarde şi să întreprindă, dacă este nevoie, acţiuni corective pentru ca resursele umane şi celelalte resurse ale firmei să fie folosite eficient pentru îndeplinirea obiectivelor.

Procesele de evaluare-control ca funcţie a managementului, implică patru faze: măsurarea realizărilor; compararea realizărilor cu obiectivele şi standardele stabilite iniţial evidenţiind abaterile propuse; determinarea cauzelor care au provocat abaterile constatate; efectuarea corecturilor care se impun prin acţionarea asupra cauzelor care au generat aceste abateri negative.

Necesitatea controlului este dictată de factori care au un comportament variabil şi, de multe ori, imprevizibil dintre care pot fi reţinuţi: schimbarea, complexitatea, greşelile şi delegarea.[29]

Schimbarea. Reprezintă o caracteristică inevitabilă a mediului organizaţiei economice: modificarea pieţei, produse, tehnologii sau servicii noi, materii prime mai bune şi mai ieftine, alte reglementări financiare etc. Prin funcţia de control managerii detectează schimbările care afectează producţia şi pot conduce efectiv, obţinând rezultatele dorite în funcţie de noile oportunităţi datorate acestor modificări.

Complexitatea. Întreprinderile s-au dezvoltat şi această tendinţă impune o mai mare capacitate de sinteză. Din aspectele legate de diversificarea producţiei, mărirea complexităţii tehnologice, lărgirea pieţelor de desfacere, diversificarea sistemului concurenţial, permanent trebuie culese informaţii rapide şi corecte care apoi analizate să releve tendinţele pe baza cărora vor fi dimensionate activităţile întreprinderii. Descentralizarea întreprinderilor poate simplifica controlul şi dimensiona efortul pentru aceste activităţi datorită eliminării obligativităţii monitorizării pe nivele ierarhice în termeni si unităţi specifice.

Greşelile. Dacă previziunea ideală ar fi respectată şi standardele bine precizate, în condiţiile în care managerii şi subordonaţii nu ar greşi, nu ar trebui să existe abateri. Dar, membrii organizaţiei greşesc astfel încât rezultatele analizate şi diagnosticate iniţial devin parţial corecte iar sistemul de control corespunzător proiectat şi implementat ajută managerii sa depisteze greşelile înainte ca acestea sa creeze situaţii critice.

Delegarea. Deseori managerii deleagă autoritatea pentru anumite acţiuni şi activităţi subordonaţilor. Singura cale care poate determina subordonatul să-şi îndeplinească sarcinile delegate este de a stabili un sistem de control care să verifice progresul subordonaţilor în problematicile respective. Activităţile

[29] Marian, L., "Funcţia de control a managementului" în vol. Manual de inginerie economică – Management general, coord. Simonescu, A., Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002;

manageriale trebuie să găsească propriul echilibru între controlul acțiunii și libertatea individuală.

Pentru ca acest proces de evaluare-control să fie un proces eficient este necesar ca el să fie *continuu*, să aibă un caracter *preventiv*, deci de preîntâmpinare a deficiențelor și dacă acestea s-au produs, atunci să aibă un rol *corectiv*.

Controlul este o funcție universală și se exercită asupra întregii activități prin metode și tehnici specializate.

În ceea ce privește controlul direct al conducătorului la unele niveluri ierarhice se recomandă un control direct, total și personal, iar la altele se recomandă controlul excepțiilor adică verificarea de către conducător numai a acelor probleme care constituie cu adevărat excepții pentru sfera de cuprindere a nivelurilor inferioare.

În permanență controlul trebuie să fie corect, principial și obiectiv și să se exercite în toate domeniile de activitate ale întreprinderii. Tipurile de control pot fi clasificate după mai multe criterii:[30]

După momentul aplicării:

- *control preliminar*, care se efectuează înainte de a începe activitatea proiectată, cu ajutorul lui stabilindu-se dacă sunt întrunite condițiile necesare pentru îndeplinirea acțiunii;
- *control concomitent*, care vizează operațiunile în curs de desfășurare pentru a stabili dacă procesul de lucru se desfășoară corect;
- *control posterior*, care se face după încheierea acțiunii concentrându-se asupra rezultatelor finale care s-au obținut.

După poziția managerului față de actul de control în procesul managerial:

- *control direct*, prin contact nemijlocit între manager și subordonați;
- *control indirect*, pe baza informațiilor primite;
- *control de conformitate* cu ajutorul căruia se asigură aducerea fenomenelor la parametrii prestabiliți;
- *autocontrolul*, care se practică de către fiecare angajat asupra activității proprii.

După natura și obiectivele urmărite:

- *control tehnic*, referitor la realizarea indicatorilor, organizarea producției etc.
- *control financiar* prin care se verifică utilizarea rațională a fondurilor materiale și bănești.
- După reglajul orientat spre depistarea factorilor perturbatori avem:
- *control de pilotaj* prin care se realizează reglajul fenomenelor la parametrii prestabiliți;
- *control adaptiv* prin care sunt puse în practică acțiuni preventive, continue, care creează situații favorabile pentru îndeplinirea obiectivelor.

1.7. Firma și mediul său ambiant

Printr-o definiție largă putem arăta că organizațiile sunt colectivități de oameni realizate în vederea atingerii unui scop comun. Pentru a exista, orice organizație se clădește pe baza unor interacțiuni între indivizi care urmăresc același obiectiv. Argumentul fundamental al apariției organizațiilor îl reprezintă

[30] Alecu, I. & Cazac, V., Managementul agricol în România, Editura Ceres, București, 2002;

caracterul limitat al capacităților umane fizice și intelectuale, dar și faptul că omul este prin excelență o ființă socială. Coordonata socială este întărită și de înțelesul pe care îl oferă Gary Johns organizațiilor. În opinia sa, organizațiile sunt *invenții sociale* destinate realizării unor scopuri comune printr-un efort de grup.[31] Aceasta înseamnă că avem de-a face cu o prezență coordonată a oamenilor, că indivizii se grupează în organizații pentru un scop care poate fi realizat numai pe baza unui efort de grup, bazat pe interacțiuni de natură formală și informală. Ipoteza de bază pe care se construiește organizația este aceea că scopurile sunt cunoscute și acceptate de fiecare membru, iar obiectivele personale sunt integrate în obiectivele generale ale organizației. Noi suntem interesați de organizațiile de muncă, în care oamenii au calitatea de angajați.

O perspectivă din care pot fi privite organizațiile de muncă este o tipologie care distinge două dimensiuni majore:

- ***tehnic*** versus ***social***;
- ***deschis*** versus ***închis***.

Organizația ca *sistem închis-tehnic* se bazează pe practici birocratice în care puterea este de natură legitimă, coercitivă, iar mediul exterior nu are importanță. Latura socială a organizațiilor este ignorată iar accentul cade pe eficiența internă fără a lua în considerare mediul exterior caracterizat de permanente schimbări. Tipul *închis-social* diferă doar din perspectiva relațiilor informale, aproape familiale, influențate de caracteristicile personale ale membrilor, dar de asemenea, nu la în considerare variabilele externe.

Organizațiile de tip *deschis-tehnic* păstrează caracteristicile tehnice dar sunt preocupate și de adaptabilitatea în fața schimbărilor, fiind conștiente de lumea de dincolo de organizație. Chiar dacă nu există un tip perfect de organizație, tipul deschis-social este cel mai bine văzut din perspectiva socio-umană deoarece cuprinde atât trăsăturile adaptive ale sistemului deschis, cât și elementele de menținere și dezvoltare a resurselor interne.

Tipul *deschis-social* ia în considerare sistemul social informal, iar majoritatea membrilor din aceste organizații au un înalt sentiment de participare. În acest caz, managementul și caracteristicile organizațiilor sunt mai mult sociale decât tehnice (abordare confirmată de ultimele schimbări în comportamentul organizațional la nivel mondial).

Indiferent de tipologia menționată, organizațiile pot fi privite și din perspectiva funcțiilor pe care le îndeplinesc. Katz și Kahn[32] consideră că organizațiile sunt structurate pe cinci subsisteme de bază (tabelul 1.1), caracterizate de funcții, o anumită dinamică și mecanisme prin care funcțiile respective sunt puse în practică:

- îndeplinirea sarcinii și transformarea energiei din interiorul organizației;
- medierea între cerințele sarcinii și nevoile umane pentru menținerea operaționalității structurii;
- schimburi tranzacționale la frontierele sistemului;
- știință, cercetare și dezvoltare; planificare;
- rezolvarea conflictelor dintre nivelele ierarhice, coordonarea și direcționarea structurilor funcționale, obținerea de suport și legitimitate socială.

În opinia noastră, organizațiile de muncă pot fi privite drept sisteme socio-economice în care, prin combinarea factorilor de producție (resurse umane,

[31] Johns, G., Comportament organizațional, Editura Economică, București, 1998;
[32] Katz, D. & Kahn, R., The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley, 1978;

financiare, materiale şi informaţionale), are loc producerea de bunuri şi servicii în scopul obţinerii unui profit. Ele constituie o realitate umană complexă a cărei acţiune depinde de nivelul de angajare a actorilor implicaţi. În plus, orice tip de organizaţie are o serie de obiective, pentru atingerea cărora este nevoie de management.[33] Semnificaţia practică a managementului organizaţiei face posibilă înţelegerea complexităţii metodelor şi principiilor prin care pot fi conduse eficient organizaţiile, dar şi felul în care diverse modele manageriale sunt adaptate naturii organizaţiilor de muncă.

Fiecare dintre noi suntem, pentru o mare parte din viaţa noastră, membrii unei organizaţii, care poate fi şcoala, facultatea, armata, o întreprindere. Organizaţia, în general, reprezintă un grup de oameni cu concepţii sau preocupări comune, uniţi între ei în vederea realizării unui anumit obiectiv.

Cel mai cunoscut tip de organizaţie este firma (întreprinderea) unde, indiferent de ramura de activitate din care face parte (industrie, transporturi, comerţ, turism, servicii etc.) o colectivitate de oameni lucrează împreună, potrivit unei anumite diviziuni a muncii, pentru realizarea, în comun, a unor obiective prestabilite. Conceptul de **„firmă"** se referă îndeosebi la aspectele economice şi tehnice care influenţează frontierele firmei, dimensiunea ofertei de produse, gradul de penetrare al pieţei, nivelul de know-how, competenţele deţinute, necesare sau acumulate de-a lungul activităţii. În lumea întreprinderilor mici, termenii „firmă" şi „întreprindere" sunt concepte sinonime. Dar, pe măsura creşterii şi în funcţie de propriile-i opţiuni strategice, întreprinderea poate să se constituie în mai multe „firme". Astfel, mai multe entităţi, fiecare cu propriul său domeniu strategic, sunt regrupate în interiorul frontierelor juridice ale aceleaşi întreprinderi.

Tabelul 1.1

Structura subsistemului	Funcţia	Dinamica
1. Producţie: procese primare	Îndeplinirea sarcinii: transformarea energiei în interiorul organizaţiei	Experienţa
2. Menţinerea structurii de lucru	Mediere între cerinţele sarcinii şi nevoile umane pentru menţinerea operaţionalităţii structurii	Menţinerea unei stări stabile
3. Sisteme de graniţă a). sprijinirea producţiei – procurare de resurse şi vânzarea produsului b). Sistem instituţional	a). Schimburi tranzacţionale la frontierele sistemului b).obţinerea de suport şi legitimitate socială	Manipulare şi integrare socială Contribuţie la comunitate, influenţarea altor structuri sociale
4. Adaptivă	Ştiinţă, cercetare şi dezvoltare; planificare	Presiune pentru schimbare
5. Managerială	Rezolvarea conflictelor dintre nivelele ierarhice Coordonarea şi direcţionarea structurilor funcţionale	Control Compromis versus integrare Supravieţuire pe termen lung; funcţii suplimentare; control asupra mediului; restructurarea organizaţiei

[33] Catană, D., Management general, Editura "Dimitrie Cantemir", Tg.-Mureş, 1998;

Organizația este modelată de valorile și normele societății în cadrul căreia își desfășoară activitatea, de factorii istorici (reușitele, necazurile înregistrate, valorile conducătorilor anteriori etc.) care-i sunt proprii, ca și de factorii contingenți (caracteristicile tehnologice, economice, competitive și reglementările care au influențat evoluția organizației) la care a fost nevoită să se adapteze pentru a supraviețui.

Prin urmare, organizația se caracterizează printr-o:

- **cultură** împreună cu tot ce presupune aceasta: valori și premise ale deciziilor și ale acțiunilor, convingeri și viziuni despre lume, simboluri și semnificații, tradiții și obiceiuri;
- **structură**, care se referă la aspectele tangibile ale organizației: organigrama, sisteme de recrutare, motivare și formare; la politicile sale și la sistemele formale de conducere și control, la structurarea ierarhică etc. În vremuri normale, dimensiunea culturală și structurală sunt indisociabile, se susțin și se legitimează reciproc;
- **colectivitate de indivizi** care nu numai că sunt influențați în mod diferit de socializarea lor, de modalitățile comune de a acționa și de a înțelege realitățile organizației dar pot influența în grade diverse, mai ales dacă ocupă funcții strategice, cultura și structura organizației.

Toate organizațiile au câteva elemente comune. Unul dintre acestea îl reprezintă **obiectivele**, care însă diferă de la o organizație la alta și de la o perioadă la alta. De asemenea orice organizație trebuie să dispună de un **plan** pentru realizarea obiectivelor propuse, fără de care aceasta nu ar fi eficientă. Realizarea obiectivelor presupune alocarea unor **resurse** materiale, umane și financiare. Prin prisma resurselor, toate organizațiile sunt dependente de alte organizații. În sfârșit, orice organizație dispune de **manageri** care să ajute la fixarea și realizarea obiectivelor.

Firma (întreprinderea) din ziua de astăzi trebuie să facă față unei complexități deosebite a fenomenelor economice și sociale. Organizarea sa este ea însăși din ce în ce mai complexă.

În cursul ultimelor decenii gândirea și practica managerială a cunoscut o dezvoltare spectaculoasă, o abordare bazată pe teoria sistemelor pentru fenomenele și activitățile vieții social-economice. Potrivit acestei teorii, un sistem este un ansamblu de elemente în interacțiune, distinct de mediul său cu care stabilește o relație. Precum sistemele biologice, fizice, sociale, firma este un complex alcătuit din numeroase componente interconectate, în evoluție permanentă sub acțiunea mediului și a conducerii sale. Este, prin urmare, asimilată unui sistem.

Abordarea firmei într-o viziune sistemică asigura înțelegerea mecanismului său de funcționare, găsirea celor mai adecvate soluții pentru creșterea eficienței economice în procesul de producție și valorificare.

Firma, ca sistem, are mai multe **caracteristici**, și anume:

- *sistem foarte complex*, deoarece reunește resurse umane, materiale, financiare, între care se stabilesc multiple și profunde legături, precum și particularități specifice proceselor de producție;
- *sistem socio-economic*, deoarece aici are lor combinarea factorilor de producție în cadrul unor procese generatoare de bunuri materiale;

BCU

➢ *sistem tehnico-material*, deoarece între mijloacele de muncă, materiile prime şi materialele utilizate se creează anumite conexiuni;

➢ *sistem organizatoric-administrativ*, deoarece întreprinderea reprezintă o unitate organizată, care la înfiinţare capătă statut de persoană juridică, capătă o denumire, are un sediu, dispune de capital etc.;

➢ *sistem dinamic*, organic adaptiv, deoarece se adaptează permanent la schimbările microsistemelor din care face parte, cât şi la cerinţele generate de dinamica elementelor încorporate;

➢ *sistem autoreglabil*, deoarece firma are capacitatea, oferită de autonomia sa funcţională, să-şi autoregleze activitatea, pe baza informaţiilor culese, care prelucrate adecvat se transformă în decizii ulterioare;

➢ *sistem deschis* deoarece firma se află în interacţiune permanentă cu celelalte elemente ale sistemului căruia îi aparţine.

Pentru realizarea obiectivelor propuse este necesar să se anihileze cât mai mult acţiunea factorilor perturbatori interni şi externi prin diverse acţiuni din partea echipei manageriale.

Firma ca sistem este formată din următoarele subsisteme:

➢ *subsistemul condus*, care se caracterizează printr-o anumită capacitate de producţie, nivel şi o anumită stare;

➢ *subsistemul conducător*, reprezentat de manageri a cărui activitate are la bază informaţiile;

➢ *subsistemul informaţional*, care conectează sistemul condus şi conducător şi asigură informaţii despre nivelul sistemului.

Rezultă că firma este un sistem reglabil, a cărui stare de funcţionare variază în timp. Rolul managerului este de a sesiza legăturile dintre elementele componente, factorii perturbatori care îl influenţează şi să ia decizii pentru creşterea eficienţei funcţionării sistemului.

1.7.1 Funcţiile organizaţiei

Pentru atingerea obiectivelor sale, organizaţia desfăşoară o serie de activităţi, deosebit de complexe şi variate. Identificarea şi analiza lor sunt uneori foarte dificil de apreciat. Astfel a apărut conceptul de funcţiune, propus pentru prima data de H. Fayol (1966), desemnând o grupare a activităţilor firmei pe baza unor criterii determinate. Fayol, a susţinut astfel existenţa a şase funcţiuni esenţiale ale întreprinderii: tehnică (a produce), comercială (a cumpăra şi a vinde), contabilă (a contabiliza), financiară (a finanţa),de securitate (a bunurilor şi persoanelor), şi administrativă (aceasta din urmă constituie de fapt, funcţia de conducere, în concepţia lui Fayol, respectiv a prevedea, a organiza, a comanda, a coordona şi a controla).

Acest concept a fost în continuare dezvoltat în teoria economică, suferind frecvente şi importante modificări în ceea ce priveşte atât definirea cât şi conţinutul.

În prezent este acceptată definiţia: **funcţia întreprinderii reprezintă ansamblul activităţilor în cadrul cărora se folosesc tehnici specializate în vederea realizării obiectivelor derivate, rezultate din obiectivele generale ale organizaţiei.**

Altfel spus, funcţia întreprinderii reprezintă **un grup de activităţi omogene, specializate ale acesteia.**

Criteriile care stau la baza grupării activităților pe funcțiuni sunt:

➢ *de identitate* - se grupează activități identice ca factură (de exemplu cumpărări și vânzări în cadrul funcției comerciale);

➢ *de complementaritate* - se grupează activitățile care se completează reciproc (de exemplu negocierea și urmărirea derulării contractelor în cadrul funcției comerciale);

➢ *de convergență* - se grupează activități diferite ca factură, care folosesc tehnici foarte diferite, dar care converg spre realizarea aceloraşi obiective derivate (de exemplu, evaluarea performanțelor, remunerarea, instruirea și dezvoltarea, ca activități ale funcției de personal.

Toate activitățile care dau conținut funcțiilor întreprinderii se împletesc strâns, se intercondiționează în diverse moduri, fiind dificilă delimitarea conținutului fiecăreia. Totuși efortul de a identifica apartenența fiecărei activități la una sau alta dintre funcțiile organizației este important pentru înțelegerea mecanismului de funcționare a acesteia. Astfel, în prezent majoritatea specialiștilor grupează activitățile întreprinderii în următoarele **funcții:**

➢ **cercetare-dezvoltare:** cercetarea produselor, serviciilor, tehnologiilor; proiectarea produselor; prototipuri; realizarea proiectelor de investiții; dezvoltarea capacităților de producție; organizarea producției şi a muncii; invenții şi inovații; informarea-documentarea;

➢ **producție:** programarea, lansarea şi urmărirea producției; fabricarea produsului sau prestarea serviciului; controlul tehnic de calitate; transportul intern etc.

➢ **comercială:** aprovizionarea, desfacerea produselor şi serviciilor; serviciile post-vânzare; încheierea şi urmărirea derulării contractelor; gestiunea stocurilor; depozitarea; transportul exterior; publicitatea;

➢ **marketing:** cercetarea pieței, elaborarea politicilor întreprinderii, în consens cu cererea clientelei şi cu managementul strategic al întreprinderii, în domeniile producției, prețurilor, distribuției şi comunicării cu mediul ambiant, în special cu clienții;

➢ **financiar-contabilă:** planificarea şi execuția financiară; controlul financiar intern; contabilitatea; analiza economico-financiară a rezultatelor;

➢ **resurse umane (personal):** analiza şi evaluarea posturilor; gestiunea previzională a personalului; recrutarea şi selecția; integrarea socioprofesională; evaluarea performanțelor salariaților; promovarea; gestiunea carierei; remunerarea; instruirea şi dezvoltarea profesională; activități şi servicii cu caracter social; motivarea.

În corelație cu domeniul de activitate al întreprinderii, anumite funcții ale acesteia pot deveni predominante.

1.7.2. Responsabilitatea organizației

Definirea rolului unei organizații stă sub semnul unei tot mai preocupante întrebări: ce trebuie să aibă în vedere un manager - *responsabilitatea sa economică* (altfel spus: realizarea unui profit cât mai mare pentru acționari), sau *responsabilitatea sa socială şi a firmei,* față de alte grupuri sociale şi față de mediul natural, în ceea ce privește producția nepoluantă, echitatea locurilor de muncă, produsele fără risc etc.? Sau, cu alte cuvinte, care trebuie să fie raportul dintre cele doua laturi ale responsabilității unui conducător?

În teoria economică clasică, întreprinderea trebuie să producă şi să distribuie bunuri şi servicii şi să creeze cât mai mult profit pentru investitori (acţionari). Responsabilitatea sa economică este evidentă.

Tot mai des abordat în literatura economică este conceptul de responsabilitate socială, prin care înţelegem recunoaşterea faptului că activitatea organizaţiilor are un impact serios asupra societăţii şi că acest impact trebuie luat în considerare în procesul decizional. Există două binecunoscute modele care definesc atitudinea managementului faţă de responsabilitatea socială.

a) Modelul economic

Conform teoriei economice tradiţionale, întreprinderea există pentru a produce bunuri şi servicii de calitate, pentru a obţine profit şi pentru a oferi locuri de muncă. Modelul economic al responsabilităţii sociale evidenţiază faptul că societatea va beneficia mai mult de pe urma activităţii eficiente a întreprinderilor, respectiv a pieţei unor produse profitabile de care ea are nevoie.

b) Modelul socioeconomic

Contrar modelului precedent, acesta subliniază faptul că managerii sunt responsabili nu numai faţă de acţionari (proprietari), ci şi faţă de clienţi, angajaţi, furnizori şi în general faţă de societate. Deciziile acestora nu trebuie focalizate doar pe profit, ci şi pe implicaţiile sociale.

Ultimii ani demonstrează faptul că tot mai mulţi conducători adoptă modelul socioeconomic al responsabilităţii şi aceasta din cel puţin trei motive:

- în primul rând, afacerile sunt dominate de corporaţii, iar acestea sunt creaţia societăţii, deci implicarea socială este directă;
- în al doilea rând, se poate spune că există o competiţie între organizaţii în privinţa responsabilităţii sociale;
- în al treilea rând, mulţi oameni de afaceri au înţeles că este bine să ia iniţiativa acţiunilor sociale şi că adeseori nu este suficient sa acţioneze legal, ci trebuie să facă mult mai mult pentru a avea o buna imagine publică, care firesc, nu trebuie scăpat din vedere, se va răsfrânge pozitiv asupra cifrei de afaceri.

Deşi se poate spune că în prezent firmele şi-au dezvoltat un comportament social specific, depăşind concepţia privind maximizarea strictă a profitului, există adepţi înverşunaţi ai ambelor modele privind responsabilitatea socială. Argumentele lor sunt următoarele:

Argumente pentru creşterea responsabilităţii sociale:

- organizaţiile nu pot ignora problemele sociale, deoarece ele însele sunt componente ale societăţii;
- organizaţiile posedă resursele tehnice, financiare şi manageriale de care au nevoie pentru a aborda problemele sociale complexe;
- încercând să rezolve problemele sociale, întreprinderile pot crea un mediu mai stabil şi o eficienţă pe termen lung;
- luarea unor decizii socialmente responsabile de către firme poate preveni creşterea intervenţiei guvernelor, care le-ar forţa să facă ceea ce este mai bine, s-o facă în mod voluntar.

Argumente împotriva creşterii responsabilităţii sociale:

- managerii sunt responsabili în primul rând faţă de acţionari, astfel că acţiunile lor trebuie să se concentreze asupra recuperării investiţiilor de către aceştia;
- timpul, banii şi experienţa organizaţiilor trebuie folosite pentru maximizarea profitului şi nu pentru rezolvarea problemelor societăţii;

➢ problemele sociale afectează societatea în general, deci întreprinderile nu pot rezolva singure aceste probleme;

➢ problemele sociale sunt în responsabilitatea oficialilor aflaţi la guvernare, care au fost aleşi tocmai pentru acest lucru şi care trebuie să dea socoteală electoratului pentru deciziile lor.

O altă comparaţie între punctele de vedere ale modelelor economic şi socioeconomic poate fi realizată în felul următor:

➢ **modelul economic**, pune accent pe producţie, exploatarea resurselor naturale, rezultate economice (profit), interesele firmei sau ale conducerii, implicare minoră a guvernului;

➢ **modelul socioeconomic**, pune accent pe: calitatea vieţii, conservarea resurselor naturale, rezultate economice şi sociale, interesele firmei şi ale comunităţii, implicare activă a guvernului.

În realitate, puţine firme sunt apreciate ca acţionând pur economic sau pur socioeconomic; cele mai multe au ales o cale de mijloc între cele doua modele. Oricum, societatea în care trăim aşteaptă în general o anumită implicare socială din partea organizaţiilor.

O puternică influenţă asupra rezultatelor activităţii firmei o exercită mediul său ambiant în care aceasta activează, precum şi capacitatea firmei de a fructifica oportunităţile şi a evita primejdiile pe care acesta i le furnizează, prin sincronizarea acţiunilor ei cu schimbările din configuraţia mediului. Ca urmare se impune cu necesitate cunoaşterea conţinutului şi a cerinţelor mediului, precum şi a modificărilor cantitative şi calitative care apar în sfera lui astfel încât firma să se poată adapta la noua lui structură.

1.7.3. Mediul ambiant al organizaţiei

Pentru o bună conducere a unei organizaţii, pentru atingerea obiectivelor sale, este necesară înţelegerea relaţiilor sale cu mediul înconjurător, precum şi a obligaţiilor şi responsabilităţilor pe care un manager trebuie să şi le asume, în virtutea acestui rol şi a acestei relaţii.

Ideile centrale care stau la baza argumentării celor de mai sus sunt următoarele:

➢ organizaţia este o instituţie socială, într-un mediu complex şi turbulent;

➢ organizaţiile şi conducătorii lor deţin o putere considerabilă, dar şi multe responsabilităţi;

➢ pentru a-şi asuma aceste responsabilităţi, managerii trebuie să înţeleagă mediul extern şi relaţiile cu acesta.

Mediul extern al firmei se constituie din **persoane, grupuri, organizaţii, condiţii, tendinţe şi orice alt element din afara acesteia, care îi afectează activitatea.**

Managerii sunt obligaţi să cunoască bine cerinţele mediul ambiant, în măsura posibilului să-l influenţeze şi să se adapteze din timp acestuia. De asemenea asigurarea resurselor materiale, financiare, informaţionale şi umane de care firma are nevoie pentru desfăşurarea unei activităţi în condiţii de maximă eficienţă solicită cunoaşterea în detaliu a factorilor de mediu care o influenţează, factorii care constituie o premiză esenţială în adoptarea şi aplicarea deciziilor şi acţiunilor ca expresie a necesităţilor şi oportunităţilor prezente şi de perspectivă.

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

De aceea, cunoaşterea factorilor de mediu care influenţează organizaţia este esenţială pentru conducerea acesteia.

Mediul ambiant reprezintă un ansamblu de forţe ce influenţează supravieţuirea şi evoluţia firmei. Componentele lui sunt foarte numeroase, complexe, dinamice, imprevizibile şi cel mai adesea perturbatoare pentru activitatea firmei.

Principala caracteristică a mediului ambiant al firmei moderne este dinamismul său tot mai accentuat, concretizat în creşterea spectaculoasă a frecvenţei schimbărilor produse în cadrul lui. Mediul are o determinare *spaţială* ca dimensiune şi localizare şi una *temporală*.

Analiza diferitelor circumstanţe existente şi a efectelor acestora asupra economiei şi gestiunii firmelor pune în evidenţă **trei tipuri de medii**: stabil, schimbător (instabil) şi turbulent.

- *Mediul stabil*, constituie tipul de referinţă în cadrul analizelor. El se caracterizează prin modificări la intervale mari, cauza reprezentându-o evenimentele neesenţiale, care sunt uşor de prevăzut şi de mică amploare, de aceea pune puţine probleme de adaptare a firmei. Acest tip de mediu asigură stabilitatea firmei, dar nu este un tip caracteristic, se întâlneşte destul de rar în ultimele decenii.

- *Mediul schimbător* se caracterizează prin frecvente modificări, de o amploare variată şi în general, previzibile. Ele constituie baza anticipărilor. Acest tip de mediu dă posibilitatea firmei să-şi stabilească cele mai potrivite mijloace şi forme în vederea confruntării cu firmele concurente.

- *Mediul turbulent* este definit de schimbări foarte accentuate, frecvente, bruşte, de amploare variată, cu incidenţe profunde asupra activităţii firmei şi greu de anticipat. Pentru a face faţă acestui tip de mediu, firma trebuie să se caracterizeze prin flexibilitate, elasticitate a structurilor, în vederea adaptării rapide la un nou mod de acţiune, la noi metode.

Caracterul turbulent al mediului extern este dat de rapiditatea schimbărilor petrecute în interiorul său, dar şi de incertitudinea creată de interacţiunile componentelor mediului. Cu cât va fi mai complex, cu atât mediul va fi şi mai turbulent. Acestei caracteristici, organizaţia trebuie să-i răspundă cu o mare flexibilitate a activităţii ale.

De aceea se spune că un manager trebuie să-şi axeze munca mai ales pe conducerea relaţiilor dintre întreprinderea sa şi mediul extern al acesteia, ceea ce înseamnă de fapt o permanentă adaptare a firmei la condiţiile de mediu.

Dacă mediul stabil permite adoptarea de către firmă a unei structuri neschimbate pe o perioadă lungă, în care accentul este pus pe specializarea strictă a forţei de muncă, pe definirea riguroasă a atribuţiilor şi pe respectarea liniilor de autoritate, mediul schimbător, permite relaxarea sensibilă a acestor cerinţe - îndeosebi pentru activităţile de cercetare-dezvoltare, marketing etc. - în timp ce mediul turbulent impune adoptarea unei structuri suple şi a unor modalităţi de conducere a schimbărilor care se anunţă sau care s-au produs deja. În firma ce operează în mediu turbulent accentul nu se mai pune pe definirea riguroasă a atribuţiilor fiecărui angajat, ci pe capacitatea acestuia de a soluţiona o varietate mare de probleme generate continuu şi imprevizibil de mediul respectiv.

În zilele noastre se poate spune că mediul extern al întreprinderii este, fără îndoială, complex şi turbulent. Aceasta înseamnă că a conduce o organizaţie

poate fi o ocupație de un înalt risc, care presupune multe abilități și cunoștințe; în consecință succesul nu este niciodată garantat.

Influențele dintre firmă și mediul ei ambiant sunt reciproce: firma influențează mediul prin produsele, serviciile, lucrările sale etc., iar mediul ambiant influențează firma ce acționează în cadrul lui. Se poate vorbi deci, de o legătură de conexiune inversă.

Cele două componente care se pot distinge sunt: *micromediul* și *macromediul.*

Micromediul firmei cuprinde ansamblul componentelor cu care aceasta intră în relații directe, pe termen scurt, relațiile fiind puternice și reciproce. Dintre acestea fac parte:

- furnizorii de mărfuri;
- prestatorii de servicii;
- furnizorii forței de muncă;
- clienții;
- concurenții;
- organele publice.

Macromediul: cuprinde ansamblul factorilor de ordin general, cu acțiune indirectă și pe termen lung asupra activității firmei. Este aceea componentă a mediului care reflectă condițiile generale și tendințele din societatea în care își desfășoară activitatea firma. Printre componentele macromediului se numără:

- mediul demografic;
- mediul economic;
- mediul tehnologic;
- mediul cultural;
- mediul politic;
- mediul juridic;
- mediul natural;
- mediul internațional.

Cunoașterea amănunțită a mediului extern este dificilă, iar uneori chiar imposibilă. În analiza mediului extern e unei firme este utilă analizarea a două concepte și anume:

a) **incertitudinea mediului,** dată de faptul că circumstanțele viitoare ale mediului extern ce pot afecta o firmă nu pot fi previzionate cu acuratețe. Cu cât este mai mare incertitudinea mediului ambiant al unei firme, cu atât se va consuma mai mult efort și timp pentru analizarea posibilelor influențe pe care le are acesta asupra firmei respective. Gradul de incertitudine variază în funcție de doi factori: complexitatea și dinamismul mediului. Complexitatea mediului se referă la numărul de elemente ale mediului în care acționează o firmă și gradul de similitudine dintre ele. Mediile în care există un număr relativ ridicat de elemente similare se numesc omogene, iar cele în care există un număr relativ ridicat de elemente diferite se numesc eterogene. Cu cât un mediu devine mai eterogen cu atât este mai complex.

b) **capacitatea mediului**, exprimă gradul în care mediul ambiant poate suporta creșterea susținută și stabilitatea firmei. Capacitatea mediului poate fi mare sau mică, în funcție de nivelul resurselor disponibile alocate firmei respective.

1.8. MANAGERUL ÎN LUMEA CONTEMPORANĂ

Până acum au fost detaliate suficiente argumente care arată că dincolo de metodele, tehnicile şi procedeele utilizate pentru realizarea maximizării valorii organizaţiilor, se află managerii care, pe baza unui proces de gândire şi acţiune, îşi aduc contribuţia la îndeplinirea acestui obiectiv. În general, în activitatea organizaţională interacţionează trei categorii de manageri, funcţie de nivelul ierarhic pe care aceştia îl ocupă în firmă: **top managers** (manageri de vârf), **middle managers** (manageri de mijloc) şi **first-line managers** (manageri operaţionali).

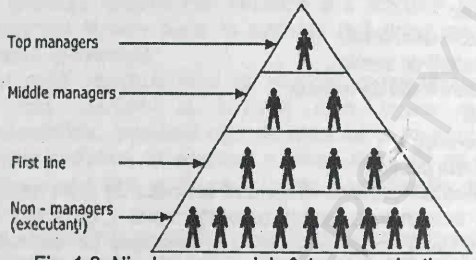

Fig. 1.8. Nivele manageriale într-o organizaţie

Managerii de vârf sunt cei care stabilesc strategiile şi obiectivele organizaţionale, reprezintă organizaţia în raporturile cu statul, instituţiile financiar-bancare sau alţi parteneri şi adoptă deciziile cu privire la alocarea resurselor. Managerii de nivel mijlociu sunt chemaţi să transforme strategiile şi obiectivele generale în programe de acţiune specifice. În atribuţiile lor intră împărţirea sarcinilor pe grupe de muncă, evaluarea nivelului de eficienţă a activităţilor desfăşurate, stabilirea influenţelor pozitive şi negative asupra rezultatelor şi propunerea măsurilor de corecţie care se impun. Managerii de mijloc constituie puntea de legătură între conducerea de vârf şi managerii operaţionali situaţi pe prima linie ierarhică. Aceştia din urmă sunt cei care conduc grupele de muncă, au responsabilitatea de a pune în practică deciziile şi sunt mai degrabă, rezolvatori de probleme decât buni strategi.

Managerii mai pot fi calificaţi şi după aria specializării. În funcţie de natura firmei şi a activităţii manageriale, structura sa organizatorică poate fi divizată în arii de specializări manageriale: finanţe, producţie, marketing, resurse umane şi administraţie. Această împărţire caracterizează îndeosebi întreprinderile mari.

În funcţie de scopul şi misiunea sa, o organizaţie poate include şi alte arii, de exemplu: cercetare şi dezvoltare.

Managerii financiari sunt cei a căror arie principală de responsabilitate o reprezintă resursele financiare ale întreprinderii.

Contabilitatea şi investiţiile sunt arii de specializare în cadrul managementului financiar.

Managerii operaţionali sunt cei ce creează şi conduc sistemele, care transformă resursele în bunuri şi servicii. Deşi tradiţional managementul operaţional este asociat cu producţia de bunuri azi el e utilizat şi în servicii şi la o mare varietate de activităţi nonbusiness.

Managerii de marketing sunt responsabili cu facilitarea schimbului de produse între organizaţie şi cumpărătorii sau clienţii săi. Ariile specifice din cadrul marketingului sunt cercetarea de marketing, publicitatea, promovarea, vânzări şi distribuţie etc.

Managerii de resurse umane sunt persoane însărcinate cu conducerea formală şi gestiunea resurselor umane ale organizaţiei. Sunt angajaţi în planificarea resurselor umane, în crearea sistemelor pentru angajarea, formarea şi creşterea performanţelor angajaţilor; se asigură că organizaţia urmează reglementările guvernamentale cu privire la practicile de angajare etc.

Managerii administrativi - un manager administrativ (adesea numit şi manager general) nu este asociat cu o arie funcţională specifică, ocupându-se cu îndrumarea administrativă de ansamblu.

Un administrator de spital este un bun exemplu de manager administrativ. Nu este specializat în operaţiuni, finanţe, marketing sau management de personal, dar coordonează activităţile managerilor specializaţi în toate aceste domenii. În multe privinţe majoritatea managerilor superiori sunt de fapt manageri administrativi.

1.8.1. Rolurile manageriale

Oricare ar fi nivelul lor în organizaţie şi oricare ar fi domeniul lor de activitate, managerii de succes joacă ceea ce literatura de specialitate numeşte roluri manageriale. Literatura de specialitate identifică 10 astfel de roluri diferite (unele în acelaşi timp. altele succesiv), cel mai adesea grupate în **roluri:**

- **decizionale.** Managerul iniţiază o schimbare, dezvoltă o nouă strategie (ca întreprinzător), rezolvă diverse tulburări (de la minusuri de inventar la greve), alocă resurse, negociază etc.;
- **interpersonale.** Managerul îşi joacă rolurile sale interpersonale atunci când participă la o reuniune, când ia cina cu un client, când negociază cu diverse grupuri, când ia poziţie faţă de diverse situaţii etc.;
- **informaţionale.** Managerul adună şi oferă informaţii cheie celor ce le pot folosi. De exemplu, managerul general propune directorului de marketing o oportunitate de afaceri sau previne directorul de resurse umane asupra unei posibile greve. De asemenea, un rol informaţional este şi acela de „purtător de cuvânt", furnizând informaţii în afara organizaţiei, presei, clienţilor sau publicului larg.

Într-un manual de management operaţional se arată, pe bună dreptate, că managementul nu se rezumă la coordonarea unor activităţi pe care le-ar putea executa managerii înşişi. În anumite momente ale carierei lor, managerii sunt puşi în situaţia de a conduce, cât mai bine, oameni cu abilităţi pe care ei nu le au. Adesea acest lucru este îngrijorător pentru managerii tineri neexperimentaţi sau chiar pentru cei cu experienţă.

La niveluri inferioare (şef de echipă, supraveghetor, maistru), existenţa unor cunoştinţe în domeniul pe care îl supraveghează poate constitui un avantaj. Însă, cu cât urcăm spre posturi mai înalte, acest avantaj are mai puţină importanţă pentru manager. În plus, este imposibil ca un manager să fie expert în toate domeniile pe care le coordonează (finanţe, marketing, contabilitate, personal etc.). Deşi cunoştinţele sunt un avantaj considerabil, mai importantă decât acestea este abilitatea managerului de a şti cum şi de unde să obţină cunoştinţele de care are

nevoie sau cum poate să atragă în echipa sa experţi pe domeniile cheie.[34] De aceea se afirmă peste tot că, pentru îndeplinirea responsabilităţilor pe care le au, managerii trebuie să dispună de trei aptitudini principale (figura 1.9): conceptuale, umane şi tehnice.

Aptitudinile conceptuale se referă la înţelegerea legităţilor complexe ce caracterizează mediul economic actual, a interdependenţelor dintre subdiviziunile organizatorice ale organizaţiei, diagnosticarea şi evaluarea diferitelor probleme manageriale. Aptitudinile conceptuale presupun o gândire sistemică şi sunt vitale pentru managerii de vârf.

Aptitudinile umane se manifestă în relaţiile interpersonale la locul de muncă şi conferă managerului abilitatea de a comunica, motiva şi coordona munca oamenilor. Sunt tot mai numeroase studii care arată că factorii motivatori sunt esenţiali pentru creşterea performanţelor economice şi obţinerea succesului organizaţional.

Aptitudinile tehnice sunt importante pentru a finaliza, la nivelul aşteptat, sarcinile profesionale. Aptitudinile tehnice constau în cunoaşterea „tehnologiei" organizaţionale, se dezvoltă prin instruirea practică şi sunt importante mai ales pentru managerii operaţionali. Amintim însă, că autoritatea şi prestigiul profesional se obţin doar printr-o cunoaştere temeinică a aspectelor practice, concrete care se ivesc în soluţionarea problemelor, cu alte cuvinte a fi un „tehnocrat".

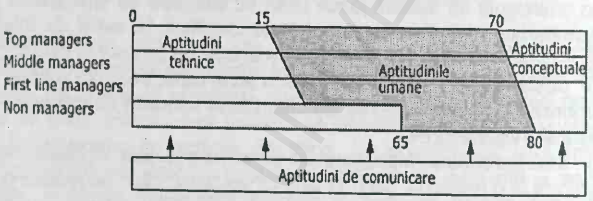

Fig. 1.9. Distribuţia calităţilor manageriale necesare pe fiecare nivel ierarhic
Sursa: Pastor I. Petelean A., *Principiile managementului modern*

Pe lângă toate aceste aptitudini, se consideră că pentru influenţarea activităţii angajaţilor în vederea atingerii obiectivelor organizaţionale şi, inclusiv, pentru luarea deciziilor este indispensabil un flux ascendent şi descendent de comunicare de mesaje şi transmiteri de informaţii.

Aptitudinile de comunicare sunt vitale pentru orice manager, indiferent de nivelul ierarhic pe care îl ocupă. Ele se concretizează în capacitatea managerului de a recepta şi transmite informaţii, gânduri, sentimente şi atitudini, de a pune în practică un schimb de mesaje, informaţii, opinii în scopul realizării obiectivelor stabilite.

Indiferent de nivelul ierarhic ocupat, a fi un bun manager înseamnă: a descoperi în fiecare moment, forţele şi slăbiciunile activităţii organizaţionale altfel spus, realizarea unui diagnostic permanent, a acţiona când trebuie şi unde trebuie, adică a lua decizii la momentul şi în locul potrivit, a previziona consecinţele deciziilor luate, a evalua şi cuantifica rezultatele acestora, a asigura realizarea obiectivelor stabilite folosind toate mijloacele aflate la dispoziţie. Aşa cum

[34] On, A., „Management operaţional", în Tripon, A., On, A., Petelean, A., Management operaţional. Performanţa în echipă, Editura Universităţii "Petru Maior", Tg.-Mureş, 2003;

remarcăm din tabelul 1.2, noul tip de management solicită viziune, intuiție, dezvoltarea încrederii și a conștiinței apartenenței la o echipă.

Totalitatea acțiunilor manageriale întreprinse vor fi evaluate prin prisma a două coordonate vitale pentru dezvoltarea oricărei organizații: **eficiența** și **eficacitatea**. Concept viu disputat și deosebit de complex în semnificații, eficiența economică este privită în general ca raportul dintre rezultatele obținute și consumul de factori de producție. Accepțiunea largă a eficienței economice se referă la maximizarea efectelor obținute în condițiile minimizării eforturilor, ceea ce nu presupune o simplă minimizare aritmetică a cheltuielilor, cât mai ales o creștere a rezultatelor, în așa fel încât să fie evitate contradicțiile între optimul global al organizației și optimurile parțiale, între optimul tehnic și cel economic. Eficiența economică constituie o măsură a economicității și motorul progresului pentru organizațiile economice, respectiv o cerință primordială a economiei concurențiale. Motivul acestei atitudini manageriale în favoarea eficienței este unul strict pragmatic - perspectiva falimentului devine un factor care determină analizarea resurselor pentru asigurarea unei dezvoltări raționale, gradul de rezistență la faliment fiind dependent de mobilizarea întregului potențial al organizației în acest scop. Eficacitatea vizează dimensiunea temporală a activității și reprezintă gradul în care managementul și-a îndeplinit obiectivele stabilite într-o anumită perioadă de timp (de exemplu, un exercițiu financiar). Un manager este eficace atunci când și-a stabilit obiectivele operante, mijloacele pe care le va utiliza și a reușit să-și îndeplinească la timp sarcinile ce-i revin.

Tabelul 1.2

Managerii în prezent	Managerii în viitor
Atotștiutori	Lideri instruiți în școli
Vizionari pentru propria companie	Vizionari la nivel global
Prezicători ai viitorului pe baza trecutului	Personalități care intuiesc viitorul
Interesați de problemele oamenilor	Interesați de instituții și de indivizi
Implicați direct în fixarea misiunii organizației	Facilitatori pentru ca și alții să dispună de o viziune clară asupra scopurilor organizației
Posesori ai științei folosirii puterii	Posesori ai științei folosirii puterii dar facilitatori pentru ca și alții să acceadă la putere
Știu să dicteze scopuri și metode	Utilizatori ai unor procese specifice
Singuri în vârf	Conștienți că fac parte dintr-o echipă executivă
Promotori ai ordinii ca valoare organizațională	Acceptă paradoxul ordinii în sânul haosului
Vorbesc o singură limbă	Vorbesc mai multe limbi
Inspiră încredere pentru Consiliile de Administrație și pentru clienți	Inspiră încredere pentru proprietari, clienți și angajați

Sursa: Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr. J. H., *Organizations. Behaviour, Structure, Processes*, Irwin, Boston, 1997;

În ceea ce privește managerii, Ericson propune un **model managerial** cu următoarele componente:

- **capacități intelectuale**: suplețea minții și puterea intelectuală pentru a identifica problemele, partenerii, concurența pentru a selecționa și sintetiza informațiile pertinente, puterea de analiză rațională, gândire creativă;

➢ **respectul de sine** ce presupune cunoaşterea profundă şi realistă a propriei personalităţi, încrederea în sine, echilibru, flexibilitate, colaborare, conştientizare a ceea ce are de făcut;

➢ **deschiderea spre ceilalţi** ceea ce presupune manifestarea interesului şi a respectului sincer faţă de parteneri, hotărârea de a le acorda maxim de încredere, de a şti să comunice cu ei, de a demonstra voinţa şi capacitatea lucrului în echipă;

➢ **perspectiva** respectiv facultatea de a stăpâni problemele în ansamblul lor şi putere de concentrare asupra esenţialului;

➢ **obiectivele şi rezultatele** ce urmează a fi atinse, spirit antreprenorial, iniţiative în condiţii de risc şi incertitudine, perseverenţa de a finaliza activităţile prin decizii adecvate şi asumarea responsabilităţilor. La aceasta se mai adaugă multe alte modele care dezvoltă mai mult sau mai puţin acest model sau unele componente în funcţie de specificul domeniului de activitate, complexitatea acestuia, nivelul de management, condiţiile economice şi sociale, gradul de stabilitate al mediului ş.a.

Inteligenţa managerială poate fi definită prin două principii, trei sarcini şi patru condiţii, şi anume[35]:

➢ **principii:** managerul trebuie să coordoneze cu autoritate; managerul are cea mai importantă răspundere;

➢ **sarcini:** înţelegerea obiectivelor şi a scopurilor urmărite, verificarea, testarea şi modificarea lor de la caz la caz; cunoaşterea comportamentului propriilor angajaţi şi al clienţilor;

➢ **condiţii:** managerul trebuie să ţină seama de resurse; să ţină seama de conjunctura în care îşi desfăşoară activitatea; să stimuleze creativitatea; să desfăşoare activităţi eficiente.

Toate calităţile de mai sus sunt educabile în timp, însă pentru ca acestea să fie posibile este necesar ca în procesul selecţiei pentru un post de conducere să fie urmărită existenţa şi a altor câteva calităţi care stau la baza dezvoltării şi „exploatării" celor analizate anterior:

➢ sănătatea fizică şi mentală (cerute în primul rând de necesitatea unei puteri de muncă şi rezistenţă deosebită la stres);

[35] Hinescu A., colab., Mnagementul unităţilor de comerţ şi turism, Ed. Aeternitas, Alba Iulia,2003

BCU "1 DECEMBRIE 1918" ALBA IULIA UNIVERSITY LIBRARY

➢ personalitate şi caracter (corectitudine, curaj, integritate, imparţialitate, fermitate, sociabilitate, perseverenţă, iniţiativă, creativitate);

➢ nivelul educaţiei (cultura generală, obiceiuri, deprinderi, deschidere la schimbări);

➢ motivaţia.

Un manager care să posede toate calităţile analizate este un „robot" teoretic. În realitate el nu există. În viaţa reală conduc managerii, respectiv: fiinţe umane care posedă cunoştinţe, calităţi şi voinţă dar care au şi slăbiciuni şi defecte care pot provoca erori.

Activitatea managerilor, reuşita lor este dependentă de o multitudine de factori, aflaţi sau nu sub controlul acestora. Pe lângă factorii pe care-i stăpâneşte, exista în viaţa de zi cu zi a conducătorilor, numeroase elemente asupra cărora ei au foarte puţin control, în cel mai bun caz, deşi acestea au o influenţă importantă asupra a ceea ce face şi asupra succesului acţiunilor sale.

Înţelegerea acestui aspect, a faptului că un cadru de conducere acţionează într-o lume plină de incertitudini asupra căreia nu are nici pe departe controlul aşteptat este un prim pas în descifrarea lumii conducătorului şi a acţiunilor sale. Câţiva din cei mai importanţi factori din această categorie sunt:

➢ schimbarea şi rezistenţa la schimbare;

➢ cunoscutul şi necunoscutul;

➢ elementele controlabile şi necontrolabile;

➢ limitele şi libertatea;

➢ situaţii favorabile şi situaţii periculoase;

➢ ciclul de viaţă al organizaţiei.

Activitatea de management, atât de vastă şi imprevizibilă, poate fi sintetizată în şase procese, respectiv:

➢ conducătorii formulează decizii, adică desfăşoară un proces prin care o acţiune este aleasă în mod conştient, din mai multe alternative posibile, în scopul de a atinge un rezultat dorit;

➢ conducătorii planifică şi fundamentează strategiile. Pentru aceasta ei anticipează viitorul, stabilesc diverse alternative ale acţiunii şi aleg calea cea mai bună de urmat, trasând directive în acest sens. Altfel spus ei se centrează pe

BCU ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE LIBRARY

obiective definindu-şi scopurile şi obiectivele, şi direcţionându-şi toate eforturile către realizarea acestora;

- conducătorii organizează şi stabilesc poziţiile, aceasta înseamnă, printre altele, că întâi vot stabili structura şi locurile de muncă necesare şi apoi vor plasa oamenii în aceste locuri (posturi);
- conducătorii comunică cu subordonaţii (numiţi într-o accepţiune modernă colaboratori), colegii, superiorii, dar şi cu furnizorii, clienţii, presa etc.;
- conducătorii direcţionează şi inspectează, adică îndrumă acţiunea subordonaţilor către ţeluri şi obiective comune;
- conducătorii controlează activităţile, aceasta înseamnă că folosesc procesele care măsoară activitatea şi o direcţionează către un ţel predeterminat;
- lista ar putea fi extinsă cu coordonarea, antrenarea-motivarea etc.

Această structurare de procese ne ajută să analizăm activitatea de conducere şi să identificăm exact ce este conducerea şi ceea ce fac conducătorii.

În fine multiplele probleme cu care se confruntă un manager sunt de regulă, grupate în: umane, bugetar-financiare, conceptuale şi de integrare.

În concluzie indiferent ce cale ierarhică va urma, pentru a fi eficient, un manager trebuie să cunoască sarcinile ce-i revin (natura şi sfera de cuprindere a responsabilităţilor sale profesionale). După care, el trebuie să se formeze, să-şi perfecţioneze deprinderile pentru a putea îndeplini aceste sarcini, dar şi să cunoască mai bine mediul în care va acţiona.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 2

DECIZIA- ESENŢA ACTIVITĂŢII DE CONDUCERE A FIRMELOR

2.1. SISTEMUL INFORMAŢIONAL ŞI COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Desfăşurarea procesului decizional managerial nu este posibilă în lipsa sistemului informaţional, al cărui scop îl constituie culegerea, stocarea, transmiterea, prelucrarea şi analiza informaţiilor. Componentă de bază a sistemului managerial, sistemul informaţional cuprinde un ansamblu de elemente ce funcţionează interdependent, contribuind la fundamentarea, stabilirea şi realizarea sistemului de obiective al organizaţiei. În economia concurenţială, deţinerea informaţiei de calitate şi la momentul potrivit constituie o principală resursă, care, integrată corespunzător în procesul decizional, creează avuţie pentru orice organizaţie. Referindu-se la sistemele informaţionale, literatura managerială promovează un limbaj specific concretizat în: date, informaţii, circuite şi fluxuri informaţionale, purtători de date, mijloace şi tehnici de prelucrare.

Într-o societate în care cunoaşterea constituie principala sursă de putere, a deţine un sistem informaţional (SI) bine pus la punct înseamnă a avea principalul atu în desfăşurarea unor afaceri de succes. Comparat deseori cu aparatul circulator al corpului omenesc, sistemul informaţional oferă materia primă - informaţiile - pentru desfăşurarea eficace şi eficientă a proceselor manageriale, în general, şi a proceselor decizionale, în particular. Definiţia larg acceptată a SI arată că acesta cuprinde ansamblul datelor, informaţiilor, fluxurilor şi circuitelor informaţionale, procedurilor şi mijloacelor de tratare a informaţiilor menite să contribuie la fundamentarea, stabilirea şi realizarea sistemului de obiective al organizaţiei. Deşi în practică, de multe ori sistemul informaţional se confundă cu sistemul informatic, subliniem că relaţia dintre cele două este de la întreg la parte: sistemul informatic se referă numai la culegerea, transmiterea şi prelucrarea automatizată a informaţiilor, în timp ce sistemul informaţional are o sferă mai largă de cuprindere.

2.1.1. Elementele sistemului informaţional

Elemente sistemului informaţional sunt: datele şi informaţiile, circuitele şi fluxul informaţional, purtătorii de date şi informaţii, procedeele de operare şi mijloacele de tratare a informaţiilor. Cu ajutorul acestor elemente, utilizatorul poate primi informaţiile necesare procesului decizional managerial.

Datele şi informaţiile. Componente primare ale sistemelor informaţionale, datele şi informaţiile sunt categorii distincte. Dicţionarul explicativ al limbii române arată că data constituie „fiecare dintre numerele, mărimile, relaţiile etc. care servesc

pentru rezolvarea unei probleme sau care sunt obținute în urma unei cercetări ce urmează să fie supusă unei prelucrări". Informația este definită ca „fiecare dintre elementele noi, în raport cu cunoştinţele prealabile cuprinse în semnificația unui simbol sau a unui grup de simboluri (text scris, mesaj vorbit, imagini plastice, indicația unui instrument etc.)". Deducem că informațiile se bazează pe date, care prin prelucrare au dobândit semnificații noi, având o anumită utilitate. De exemplu, profitul obținut de o societate comercială este o dată (o descriere cifrică a unei activități financiare). Ea devine informație în momentul în care, prin transformări (sau plasarea într-un anumit context), devine utilizabilă pentru manager. Prin determinarea ratei profitului, reprezentarea grafică sau compararea cu profitul realizat de alte societăți comerciale, data este transformată în informație. De altfel, este important să reținem principalele cerințe pe care trebuie să le satisfacă informațiile pentru a fi valorificate eficient în procesul managerial:

- utilitatea, care se referă la modul în care serveşte managementul firmei;
- exactitatea sau fidelitatea, care presupune reflectarea corectă a realității descrise;
- profunzimea sau complexitatea, care reflectă puterea de pătrundere în detaliile fenomenului economic;
- frecvența, care arată periodicitatea furnizării informațiilor;
- vârsta (vechimea), care se referă la „uzura morală" a informației utilizate;
- valoarea, care reflectă însuşirile ce dau importanță, însemnătate informației.

Având în vedere numărul ridicat şi varietatea informațiilor, înțelegerea acestora şi reflectarea valențelor practice pentru management, impune gruparea lor după mai multe criterii, aşa cum sunt prezentate în tabelul 2.1.[1]

Circuitul informațional. Reprezintă traseul parcurs de date şi informații între emițător şi receptor. Acesta trebuie să fie cât mai scurt, cât mai direct (pentru evitarea punctelor intermediare), să antreneze costuri cât mai reduse şi să aibă o configurație cât mai optimă. Specialiştii în analiza şi proiectarea SI arată că lungimea circuitelor informaționale condiționează funcționalitatea întregului sistem informațional.

Fluxul informațional. Reprezintă cantitatea de informații care este vehiculată între două elemente ale sistemului informațional pe circuitul informațional. În timp ce un circuit informațional este asociat unui traseu, fluxul informațional vizează direcția de deplasare a informațiilor. Modelul tradițional al fluxului informațional într-o societate comercială arată că departamentul economic (financiar-contabil) reprezintă punctul central spre care se îndreaptă informații din toate subunitățile organizatorice: marketing, aprovizionare, producție, proiectare tehnologică, control de calitate, personal etc. Aceste informații sunt apoi utilizate în vederea exercitării funcțiilor manageriale.

Purtătorii de date şi informații. Sunt elemente materiale care înlesnesc circulația, stocarea şi păstrarea informațiilor: documente primare, documente statistice (rapoarte), benzi şi discuri magnetice, dischete, compact-discuri, benzi video etc. În alegerea utilizării acestor purtători se va ține seama de parametrii de

[1] Zorlențan, T., Burduş, E., Căprărescu, Gh., Managementul organizației, Editura Economică, Bucureşti, 1998, p. 404-405; Nicolescu, O. & Verboncu, I., Management, Editura Economică, Bucureşti, 1997, p. 243-245;

performanță ai sistemului informațional, de dimensiunile informațiilor pentru care vor fi utilizați și de costul lor.

Tabelul 2.1.

Nr. crt.	Criteriu de clasificare	Categorii de informații	Caracteristici principale
1.	Modul de exprimare	*Orale*	Cost scăzut, viteză mare de circulație, nuanțate, necontrolabile, nestocabile, interpretabile
		Scrise	Formale, circulă lent, controlabile, stocabile, implică cheltuieli moderate, consum de timp apreciabil pentru consemnarea lor
		Audio-vizuale	Formale, necesită aparatură specială, viteză mare de circulație, sugestive, nuanțate, stocabile, costisitoare
2.	Gradul de prelucrare	*Primare*	Nu au suferit proces de prelucrare, sunt analitice, diversificate, extinse la nivelul executanților
		Intermediare	Se află în faze diferite de prelucrare informațională, frecvență mare de transmitere, prezente la nivelul managementului funcțional și de nivel inferior
		Finale	Sunt total prelucrate, au caracter sintetic și complex, sunt prezente la nivelul managementului superior
3.	Direcția vehiculării	*Descendente*	Se transmit de la nivelurile ierarhice superioare la cele inferioare de management, fiind în cea mai mare parte decizii
		Ascendente	Se transmit de la nivelele inferioare la cele superioare și reflectă modul de îndeplinire a obiectivelor
		Orizontale	Se transmit între persoane aflate pe același nivel ierarhic, având caracter funcțional și de colaborare
4.	Modul de organizare a înregistrării și prelucrării	*Tehnico-operative*	Reflectă desfășurarea în timp și spațiu a proceselor din cadrul firmei, au frecvență mare și sunt utile pentru verificarea execuției
		De evidență contabilă	Reflectă procesele economice, sunt post-operative, au frecvență ridicată și sunt utilizate pentru fundamentarea deciziilor pe termen scurt
		Statistice	Reflectă sintetic principalele activități ale firmei după standarde prestabilite, au caracter post-operativ, sunt utilizabile în evaluare și previziune
5.	Proveniență	*Exogene*	Reflectă starea mediului, sunt obligatorii când provin de la foruri superioare (legi, ordonanțe, decizii, instrucțiuni etc.)
		Endogene	Reflectă starea proceselor și fenomenelor din organizație, au caracter eterogen

Procedeele de operare. Reprezintă modalitățile concrete de culegere, înregistrare, prelucrare, transmitere și prezentare a informațiilor. Procedurile și mijloacele de tratare a informațiilor condiționează în mare măsură performanțele

BCU "ION CREANGĂ" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

funcționale ale sistemului informațional. Mijloacele tehnice de tratare a informațiilor pot fi: manuale (mașina de dactilografiat, mașina de calcul, instrumente clasice-creion, stilou etc.), mecanice (pe cale de dispariție - mașina cu cartele perforate) și automatizate (calculatoare electronice).

Pentru a-și îndeplini scopul, sistemul informațional îndeplinește patru funcții:

- colectarea datelor;
- stocarea și actualizarea datelor,
- procesarea datelor;
- prezentarea informațiilor.

Colectarea datelor, prima funcție a SI presupune realizarea unei baze de date din surse interne și externe. Indiferent de natura lor, informațiile trebuie evaluate ținând cont de raportul dintre utilitatea și costul pe care îl ocazionează. Stocarea și actualizarea datelor este necesară pentru eventuala folosire a acestora în viitor și îmbogățirea cunoștințelor personalului. În condițiile unui „ciclu de viață" extrem de scurt al informațiilor, această funcție devine tot mai importantă. Procesarea datelor are ca scop transformarea datelor într-o formă utilizabilă, iar prezentarea informațiilor urmărește găsirea celor mai adecvate forme în vederea înțelegerii acestora. Pot fi utilizate în acest sens, o serie de rapoarte, diagrame, tabele etc.

De reținut că îndeplinirea acestor funcții poate fi însoțită de numeroase *erori*. Încă din primul pas, în colectarea datelor poate apărea distorsiunea, deficiență ce constă în modificarea neintenționată a conținutului informațiilor. O altă deficiență o constituie filtrajul, sau modificarea parțială/ totală în mod intenționat pe parcursul înregistrării, prelucrării și transmiterii datelor și informațiilor. Raționalizarea sistemului informațional impune analiza acestor deficiențe și îndepărtarea efectelor negative pe care le provoacă. Dezinformarea (dar și supra-informarea) poate conduce în timp la scăderea eficienței, atât a activității managerilor (diminuarea calității deciziilor) cât și a executanților (nerealizarea obiectivelor operaționale).

2.1.2. Sisteme de comunicare în management

Înțelegerea noțiunii de comunicare a făcut să curgă multă cerneală, fără ca sensurile comunicării să fi fost epuizate. Complexitatea fenomenului este dată în primul rând de omniprezența comunicării în toate domeniile de activitate umană. Cu atât mai mult, procesul decizional managerial implică procese de comunicare, de transmitere a unor mesaje cu un anumit scop.

Definirea procesului de comunicare nu poate fi redusă doar la aspectul transmisiei și recepției de mesaje, deoarece procedând astfel, vom omite o serie de cauze, consecințe și semnificații. Proveniența cuvântului (latinescul *communicare*) sau termenul utilizat în tradiția noastră *cuminecare* oferă pe lângă semnificația de contact și legătură, pe aceea de punere în comun, de a împărtăși, de a uni. Comunicarea se efectuează în elemente complexe care trec ușor de la limbajul verbal la cel non-verbal, de la simboluri la gesturi. Prin intermediul acestor mijloace se pun în mișcare nu simple schimburi de idei, ci *semnificații*, iar recunoașterea lor constituie un prim pas spre *împărtășire*.

Cele precizate ne determină să acceptăm și alte semnificații pentru comunicarea managerială. Definiția dată de Gregory Bateson și Jurgen Ruesch

spune: „...comunicarea nu se referă numai la transmiterea mesajelor verbale, implicite şi intenţionale, ci include ansamblul proceselor prin care subiecţii se influenţează reciproc."[2] O privire aprofundată asupra acestui proces, evidenţiază câteva elemente de care depinde comunicarea managerială: emiterea mesajului de transmis (calităţile emitentului), mesajul (exprimat cu claritate, concizie şi elaborat într-un limbaj operaţional), obiectivul comunicării, mediul în care se produce comunicarea, transmiterea mesajului (suportul utilizat) şi recepţia (calităţile receptorului). Modelul sistemic al comunicării surprinde şi bucla retroactivă (feedback-ul informaţional) introdusă de Norbert Wiener în 1948.

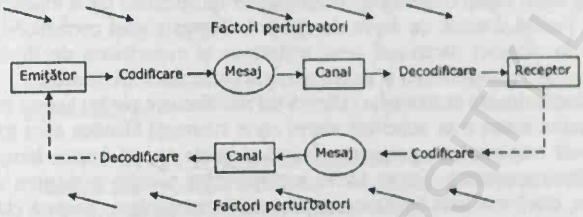

Fig. 2.1. Elementele procesului de comunicare

Toate variabilele prezentate sunt afectate de perturbaţii care pot bloca sau distorsiona comunicarea. Emitentul şi receptorul pot fi confruntaţi cu diferite obstacole (factori perturbatori psihologici sau organizaţionali), mediul de transmitere a mesajului poate fi neprielnic, canalul de comunicare ales nu este cel potrivit. Aşadar, subiecţii se vor îngriji să elimine aceste surse de *zgomot* pentru ca procesul de comunicare să fie un element integrator al vieţii de firmă, să devină un mecanism eficient de coordonare şi control al activităţilor şi să creeze un climat de satisfacere a nevoilor impuse de procesul decizional. Având în vedere această specificitate, ***obiectivele*** comunicării manageriale vor fi:[3]

- informarea corectă şi la timp a angajaţilor;
- formarea de opinii în legătură cu diferite evenimente, discutarea acestora şi transmiterea către cei interesaţi;
- vehicularea directă, imediată şi nealterată a ideilor, propunerilor şi nemulţumirilor;
- luarea deciziilor şi transmiterea acestora;
- evaluarea performanţelor obţinute.

Pentru realizarea obiectivelor, pot fi utilizate trei mari categorii de comunicare: verbală, scrisă şi comportamentală (non-verbală), asupra cărora se va interveni mai în detaliu, în partea a II-a a lucrării. În activitatea managerială nici una nu este suficientă în sine, ci se completează reciproc. Prioritatea utilizării uneia dintre formele de comunicare va fi dată de operativitatea şi exactitatea impusă de derularea procesului decizional.

Comunicarea verbală este cea mai des utilizată în activitatea managerială şi îmbracă forma comunicării faţă în faţă sau la telefon. Prin comunicarea orală este eliminat caracterul formal sau birocratic al comunicării scrise, stabileşte relaţii directe, personalizate, creează sentimentul participării şi consultării în muncă,

[2] Bateson, G. & Ruesch, J., Comunication: the Social Matrix of Psychiatry apud De Visscher, P. & Neculau, A., coord., Dinamica grupurilor, Editura Polirom, Iaşi, 2001, p. 145;
[3] Voicu, M. & Rusu, C., ABC-ul comunicării manageriale, Editura Danubius, Brăila, 1998, p. 131;

informarea poate fi mai nuanțată şi persuasivă, permite flexibilitatea exprimării şi oferă posibilitatea unui feed-back rapid. De asemenea, se apreciază că prezintă costuri cu circa 50% mai reduse față de comunicarea scrisă. Dintre dezavantajele comunicării verbale amintim: necesitatea prezenței simultane a emițătorului şi receptorului, nu întotdeauna informația orală constituie o probă juridică, iar alterările sunt frecvente mai ales atunci când se comunică ascendent şi descendent, iar firma este caracterizată de numeroase nivele ierarhice. Perturbațiile care apar în comunicarea orală sunt datorate unor factori diverşi: incapacitatea emitentului de a comunica integral informațiile dorite şi de a le transmite într-o formă organizată, incapacitatea receptorului de a înțelege corect mesajul, mediul dominat de surse de zgomot. Cerințele unei comunicări verbale eficiente în procesul decizional sunt: adaptarea la capacitatea de înțelegere a interlocutorului, operativitatea şi sistematizarea transmiterii informațiilor.

Comunicarea scrisă este utilizată cel mai frecvent pentru luarea deciziilor. Comunicarea scrisă este adecvată atunci când informații identice sunt transmise unui număr mai mare de persoane sau când unele situații impun înregistrarea informațiilor comunicate. Forma scrisă a comunicării permite o alegere atentă a cuvintelor, oferă mai mult timp pentru gândire şi argumentare, asigură claritate şi concizie, poate fi o dovadă imbatabilă şi scuteşte de la participare un număr ridicat de persoane. Din păcate există o mulțime de firme în care domină „mitul hârtiei", ceea ce face ca această formă de comunicare să fie extrem de scumpă. Numeroase studii arată că circa 75% din documentele care circulă într-o organizație sunt adresate unei singure persoane şi doar 10-15% vizează două persoane. În plus, comunicarea scrisă este depersonalizată, rece şi are un caracter puternic formalizat.

Comunicarea comportamentală (non-verbală) se bazează pe schimbul de priviri, mimică, gesturi, postura corpului, limbajul spațiului, limbajul timpului. A. Mehrabian şi M. Weiner sunt printre primii care au studiat limbajul non-verbal şi au constatat că în comunicarea verbală doar o proporție 7% reprezintă cuvinte, 38% paralimbaj (intonația şi inflexiunile vocii), iar 55% alte elemente de limbaj non-verbal (în principal expresia feței, gesturile şi postura corpului). Limbajul corpului include *expresia feței*, *mişcarea corpului*, *forma şi poziția corpului*, *aspectul general* şi *comunicarea tactilă*. Toate acestea oferă un imens bagaj de informații care pot fi exploatate în raporturile manageriale (tabelul 2.2).

Tabelul 2.2.

Căldura exprimată prin:	**Ostilitate exprimată prin:**
- gesturi de simpatie - apropiere - ton relaxat al vocii - zâmbet - gesturi expansive	- postura agresivă - gura strânsă - ton aspru al vocii - distanță - ochi strălucitori
Control/dominare exprimat prin:	**Caracter subversiv exprimat prin:**
- vorbire rapidă tot timpul - ignorarea răspunsurilor - întreruperi - ton controlat al vocii - gesturi acuzatoare	- vorbire înceată fără conținut - permite întreruperile - ton blând al vocii - ochi triști - gesturi nervoase cu mâinile

Comunicarea în procesele decizionale se realizează prin intermediul unor **rețele de comunicare.** Astfel, putem distinge rețeaua de comunicare formală (cu caracter oficial) sau informală (care încearcă să suplinească deficiențele comunicării formale sub forma bârfelor și a zvonurilor), respectiv (din punct de vedere al interacțiunii) rețea în formă de cerc, lanț, în Y, sau în stea (X).

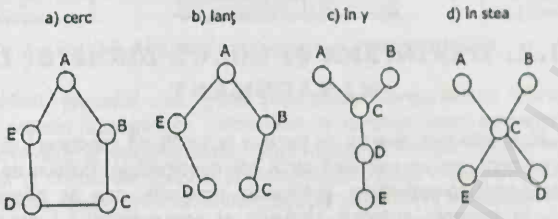

Fig. 2.2. Rețele de comunicare managerială
Adaptat după: Aldag, J. & Stearns, T. M., *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati, Ohio, 1987, p. 494;

Rețeaua circulară asigură un grad ridicat de descentralizare și oferă fiecărui participant la procesul decizional, șanse egale de a comunica cu ceilalți. Nici unul nu ocupă o poziție ierarhică, ceea ce oferă un grad de satisfacție mai mare. Rețeaua în cerc este specifică situațiilor informale și creative, cu un stil de conducere participativ.

Rețeaua în formă de lanț asigură o legătură secvențială și este specifică structurilor cu ierarhie înaltă, în care informațiile sunt transmise de la manager, pas cu pas, la persoana de pe ultimul nivel ierarhic. Această rețea ia forma unui lanț formal al comenzii, fiind diferențiate clar pozițiile ocupate în cadrul firmei.

Rețeaua în formă de Y și în formă de X sunt practicate tot în structurile centralizate. Liniaritatea rețelei este modificată, ceea ce oferă posibilitatea ca o persoană centrală (managerul, de obicei) să poată comunica simultan cu alți membrii ai organizației. Toate informările se fac prin intermediul managerului care ocupă poziția de centru, iar ceilalți membri au unele restricții în comunicare.

Diferitele rețele de comunicare pun în evidență și direcția transmiterii mesajelor: verticală și orizontală. *Comunicarea verticală* are loc pe baza lanțului comenzii și poate fi de sus în jos (prin care se transmit dispoziții, instrucțiuni sau direcții de acțiune) și de jos în sus (rapoarte asupra activității, rezultatele obținute, propuneri, inițiative, feed-back-ul performanțelor). Deoarece comunicările de acest tip pot conduce la un climat nefavorabil, managerul este obligat să supravegheze în permanență realizarea obiectivelor, dar și identificarea reacției subordonaților față de măsurile adoptate.

Comunicarea orizontală sau laterală se realizează între persoane aflate pe același nivel ierarhic. Acest tip de comunicare asigură coordonarea și consultarea și se concretizează sub forma dialogului și a ședințelor. Dialogul este o cale de promovare a colaborării la locul de muncă, în timp ce ședința este o metodă de comunicare pentru rezolvarea sarcinilor de lucru. Ședința are caracter formal și se organizează doar atunci când există un scop anume. Alte cerințe de organizare a ședinței sunt: solicitarea participanților de a veni pregătiți, alocarea timpului necesar fiecărui subiect de pe ordinea de zi, încurajarea exprimării opiniilor,

interzicerea monopolizării discuției de către o singură persoană, evitarea discuțiilor în afara ordinii de zi stabilită.

Cele arătate demonstrează că sistemele informaționale și cele de comunicare, altfel spus, ciclul informație - comunicare - decizie prezintă o importanță capitală în procesul decizional managerial pentru că asigură implementarea deciziilor luate, cât și controlul aplicării acestora.

2.2. Definirea și rolul deciziei în management

Decizia este instrumentul de bază al activității de conducere și elementul fundamental prin care se valorifică atributele manageriale. Politica de finanțare, politica de cercetare-dezvoltare, politica de producție, cea de personal și de marketing, în general, sistemul strategic al managementului firmei este o rezultantă a luării deciziilor.

Fiecare componentă a acestui sistem poate fi optimizată prin mai multe posibilități de acțiune, care se regăsesc sub forma unor variante decizionale. Alegerea celei mai bune variante se face în urma unui proces de evaluare și comparare cu ajutorul unor criterii de apreciere, astfel încât, în condițiile unor constrângeri (restricții impuse), să fie îndeplinite obiectivele fixate. Rolul deciziei pentru management este dat de faptul că aceasta constituie veriga centrală prin care sunt coordonate în spațiu și timp resursele organizaționale, prin care se asigură ritmicitatea în realizarea obiectivelor și se efectuează corecturile necesare pentru desfășurarea eficientă a activității.

Pentru a înțelege ce este decizia și care e rolul pe care îl ocupă în managementul firmei, să ne gândim la câteva probleme care pot apărea în activitatea oricărei întreprinderi și care pot fi puse sub forma unor întrebări:

- cum se pot obține resursele umane care asigură performanța în organizație?
- care este nivelul optim al vânzărilor care asigură profitabilitatea sperată?
- prin ce mijloace pot fi reduse costurile de producție?

Pentru a răspunde la aceste întrebări este nevoie de un proces decizional, care implică opțiunea între mai multe alternative și alocarea unor resurse pentru punerea în practică a deciziei respective. Așadar, orice activitate umană este rodul a numeroase acțiuni declanșate în urma deciziilor luate, obiectivele dorite neputând fi îndeplinite decât în urma unui proces decizional.

Putem defini decizia ca **un *act de voință prin care se alege un curs al acțiunii, din două sau mai multe posibile, pentru îndeplinirea unuia sau mai multor obiective.*** Decizia constituie veriga centrală a activității manageriale, fără de care exercitarea funcțiilor de planificare, organizare, conducere și control nu este posibilă. Practic, decizia este rezultatul unei soluții alese pe baza unei largi informări, prin care sunt rezolvate problemele manageriale. O problemă apare atunci când există un hiatus, o ruptură între situația existentă și cea dorită; pentru a reface dezechilibrul funcțional, trebuie adoptate decizii.

Prin analogie, procesul decizional devine un proces de rezolvare a problemelor, în cele din urmă, „produsul finit" al procesului managerial. Așa cum procesul de producție cuprinde faze în urma cărora materiile prime și materialele

sunt transformate în produse finite, procesul managerial cuprinde o desfăşurare de evenimente prin care informaţiile (mărimile de intrare), pe baza unui efort de gândire, sunt transformate în decizii (mărimi de ieşire).

Fig. 2.3. Abordarea procesuală a managementului

Evident, procesul managerial presupune transformarea informaţiilor în decizie şi acţiune managerială. Elementele ce caracterizează managementul ca proces, se referă la deciziile luate, organizarea activităţilor pentru îndeplinirea obiectivelor şi mijloacele utilizate în acest scop. Astfel, managementul este un proces dinamic, flexibil şi continuu ce cunoaşte un moment previzional (în care se stabilesc obiective), o fază operativă (prin care sunt realizate obiectivele) şi o etapă post-operativă (în care sunt evaluate rezultatele obţinute).

Responsabilitatea managerului este de a descoperi, de la început, cauzele unor probleme manageriale: performanţe financiare slabe, schimbarea condiţiilor din mediul economic, stabilirea unor noi obiective financiare, mai realiste, dacă cele existente nu pot fi realizate etc. Luarea deciziei şi rezolvarea problemelor sunt astfel, strâns legate. De altfel, Herbert Simon arată că pentru rezolvarea problemelor de orice natură poate fi utilizat un program intitulat GPS (General Problem Solver) care cuprinde următoarele etape:

1. Stabilirea obiectivelor;
2. Identificarea diferenţelor între starea de lucruri existentă şi cea dorită;
3. Stabilirea metodelor, tehnicilor şi procedeelor ce pot fi utilizate pentru reducerea diferenţelor constatate;
4. Aplicarea soluţiilor alese.

Din multitudinea de idei referitoare la decizii reţinem opinia profesorului Ioan Mihuţ conform căreia în procesul de management, deciziile iau naştere sub impactul cunoaşterii realităţii concrete, fiind acte finale ale procesului de gândire al conducătorului (individual sau colectiv) şi au rolul menţinerii sistemului economic global (organizaţiei) într-un echilibru dinamic. Ca produs finit al unui proces de gândire (individual sau colectiv), decizia devine element esenţial al procesului de management, în această calitate reprezentând actul de trecere de la gândire la acţiune.[4]

Dinamizarea managementului firmei este legată fundamental de calitatea deciziilor luate. O decizie bună sau proastă are consecinţe pozitive sau negative în plan financiar. Semnificaţia deciziei pentru management este dată de faptul că aceasta constituie instrumentul principal prin care e pusă în mişcare întreaga activitate a firmei. Cu ajutorul deciziei sunt coordonate în spaţiu şi timp resursele organizaţionale, se asigură ritmicitatea în realizarea obiectivelor şi se efectuează corecturile necesare pentru desfăşurarea eficientă a activităţii. Din acest motiv, adoptarea raţională a deciziilor presupune o evaluare precisă a elementelor implicate, deoarece greşelile făcute pot atrage irosirea unor importante resurse umane, materiale şi financiare.

[4] Mihuţ, I. & Petelean, A., Management general, Editura "Dimitrie Cantemir", Tg.-Mureş, 2001, p. 67;

Indiferent de natura procesului decizional, elementele deciziei sunt următoarele: decidentul, problema decizională, mulțimea variantelor decizionale, mulțimea criteriilor de apreciere, mulțimea stărilor de condiții obiective, scopul urmărit.

1. Decidentul. Reprezintă individul sau mulțimea de indivizi care urmează să aleagă soluția cea mai avantajoasă din mai multe posibile. Acesta constituie componenta de bază a deciziei căci prin voința sa declanșează acțiunea. Influența dominantă pe care o are decidentul se regăsește de-a lungul întregului proces decizional prin intervențiile pe care le are asupra stabilirii obiectivului, a surselor de informare, în identificarea soluțiilor posibile și, efectiv, în implementarea deciziei.

Complexitatea procesului decizional impune ca decidentul să îndeplinească o serie de condiții minime: pregătire de specialitate, competență, deținerea autorității în domeniul elaborării deciziei și asumarea responsabilității pentru efectele acesteia, atragerea unui număr cât mai mare de persoane în procesul decizional, o cunoaștere profundă a realităților economice etc. Într-o tipologie cuprinzătoare a rolurilor pe care le îndeplinește un manager într-o organizație, Henry Mintzberg a delimitat și rolurile de natură decizională (pe lângă cele de reprezentare și informaționale): întreprinzător, mânuitor de disfuncționalități, alocator de resurse și negociator. Cu cât managerii își vor asuma mai bine aceste roluri, cu atât deciziile luate vor fi mai performante.

Având în vedere că decizia poartă amprenta personalității decidentului, nu vor fi trecute cu vederea implicațiile psihosociale pe care aceasta le are. Stările conflictuale declanșate odată cu alegerea unei linii de conduită, impunerea în fața executanților a anumitor acțiuni și transpunerea lor în practică necesită adevărate calități de lider. Autoritatea managerială este întărită de trăsăturile de personalitate ale managerului, nu numai de regulamentele de funcționare ale întreprinderii. Niciodată un manager nu trebuie să fie nehotărât, căci lipsa de hotărâre a managerilor este un simptom de slăbiciune care poate paraliza întreaga activitate. În cazuri de acest gen este recomandată luarea unei decizii, chiar mai puțin bună, decât nici o decizie, urmând ca pe parcurs, aceasta să fie corectată sau înlocuită cu alta mai bună.

Tot din perspectivă psihosocială precizăm că abuzul deciziilor individuale poate fi dăunător în organizație deoarece prezintă un grad ridicat de subiectivism și sunt deseori purtătoare ale unor interese personale. De câte ori este necesar, se recomandă luarea unor decizii participative (de grup) deoarece se bazează pe experiența și contribuția mai multor oameni. În plus, implicarea angajaților va determina o motivare intrinsecă a celor puși să execute decizia respectivă. Alte avantaje ale deciziei colective sunt următoarele:[5]

- pot fi discutate foarte multe idei și soluții (spațiul de căutare a soluțiilor se extinde);
- alternativele decizionale pot fi discutate de persoane cu experiențe diferite;
- poate fi colectată o paletă largă de informații;
- oamenii capătă abilități de abordare a deciziilor complexe.

Decizia de grup se complică atunci când apar dezavantaje cum ar fi:

- este necesar un timp mai îndelungat pentru elaborarea deciziei;

[5] Miller, D. S., Catt, S. E., Carlson, J. R., Fundamentals of Management: A Framework from Excellence, West Publisher Co Minneapolis, 1996, p. 121;

- unii membri ai grupului pot să nu fie de acord cu decizia;
- personalităţile dominante (liderii informali) pot să „manipuleze" procesul decizional;
- unii membri ai grupului pot sacrifica interesul de grup în favoarea celui personal;
- uneori nu sunt exprimate propriile păreri pentru a fi evitate unele neplăceri ulterioare.

2. Problema decizională. Constituie o abatere de la desfăşurarea previzionată a evenimentelor; în lipsa acesteia, decizia nu are obiect. În activitatea financiară de exemplu, există o multitudine de probleme pe care managerul trebuie să le rezolve: depăşirea costurilor normate, scăderea rentabilităţii produselor, creşterea datoriilor şi creanţelor, remunerarea insuficientă a acţionarilor etc. Toate acestea sunt situaţii nefavorabile care se caracterizează prin: existenţa unui obiectiv şi posibilitatea alegerii mai multor căi, fiecare având o anumită eficienţă.

Într-o lucrare importantă dedicată managementului se arată că problema reprezintă nevoia percepută de a diminua sau anula abaterea situaţiei existente de la cea dorită, registrul problemelor decizionale cuprinzând:

- probleme simple, bine structurate;
- probleme simple şi slab structurate;
- probleme simple şi nestructurate;
- probleme complexe şi structurate;
- probleme complexe şi slab structurate;
- probleme complexe şi nestructurate.[6]

Formularea corectă a problemei are o importanţă deosebită pentru întreg procesul decizional. În timp ce problemele simple, bine structurate sunt uşor de definit şi identificat, sunt rutiniere, pot fi modelate matematic, au un orizont temporal scurt şi ţin deseori de conducerea operativă, problemele complexe şi nestructurate sunt greu de definit, ambigue, au un număr mare de variabile, cu orizont de timp lung şi caracteristice conducerii strategice. Celelalte tipuri de probleme se încadrează între cele două extreme. Orice problemă are o soluţie, dar deseori problemele nu pot fi soluţionate din cauza faptului că au fost greşit formulate.

3. Mulţimea variantelor decizionale (V_i). Cuprinde ansamblul alternativelor sau cursurilor de acţiune pe care le are la dispoziţie decidentul pentru rezolvarea problemei. Pentru identificarea acestei mulţimi sunt necesare informaţii interne şi externe diversificate. Căutarea soluţiei după o singură variantă nu răspunde la condiţia de alegere specifică oricărei decizii fundamentate ştiinţific. Aici putem aminti o greşeală des întâlnită - elaborarea unui număr insuficient de variante decizionale, ceea ce limitează posibilitatea identificării tuturor variantelor viabile. Mulţimea variantelor poate fi finită sau infinită, dar pentru decident fiecare variantă are, iniţial, aceeaşi importanţă, fiind interzisă evaluarea prematură a acestora. Alegerea uneia dintre variante se face prin utilizarea criteriilor de apreciere - mărimi ce fac posibilă cuantificarea rezultatelor pe care le determină fiecare variantă decizională.

4. Mulţimea criteriilor de apreciere (c_j). Este formată din elementele de bază care contribuie la evaluarea şi compararea alternativelor decizionale, în vederea alegerii celei mai bune soluţii. Aceste „puncte de vedere" ale decidentului

[6] Russu, C., Management, Editura Expert, Bucureşti, 1993, p. 77;

constituie criterii doar atunci când: individualizează o latură cantitativă sau calitativă a variantelor decizionale, sunt în concordanță cu obiectivele urmărite, sunt cuantificabile și independente între ele.

În management pot fi utilizate o serie de criterii de apreciere a variantelor decizionale, cum ar fi: profitul, cifra de afaceri, poziția pe piață, cheltuielile, durata ciclului de fabricație, prețul, calitatea, durata de recuperare a investiției etc. Fiecare din criteriile utilizate trebuie să evidențieze avantajele și dezavantajele variantelor decizionale, soluțiile fiind verificate dacă corespund cerințelor formulate.

5. Mulțimea consecințelor (a_{ij}). Reprezintă rezultatele potențiale, cantitative și calitative, care sunt obținute prin aplicarea variantelor decizionale. Numărul consecințelor este dependent de numărul criteriilor de apreciere, existând tot atâtea consecințe pentru o variantă câte criterii sunt luate în considerare. În cazul în care criteriile utilizate sunt cantitative, consecințele sunt exprimate în cifre, iar pentru criteriile calitative vor fi utilizate calificative (excelent, foarte bun, bun, slab, foarte slab). În funcție de natura criteriilor putem avea situații favorabile sau nefavorabile pentru aceeași variantă. De exemplu, pentru un criteriu cum este profitul unui produs, situația favorabilă este cea maximă, iar situația nefavorabilă este cea minimă, în timp ce în cazul criteriului costuri situația este inversă.

Evaluarea consecințelor criteriilor de apreciere este un domeniu ce ține de activitatea de previziune, fiind utilizate experiența acumulată, extrapolarea unor tendințe din trecut și alte tehnici de prognoză. Nu întotdeauna însă, se pot determina cu exactitate valorile consecințelor deoarece cauzele care pot determina producerea lor sunt numeroase. Între aceste cauze pot fi amintite și stările de condiții obiective.

6. Mulțimea stărilor de condiții obiective (stările naturii S_k). Cuprinde ansamblul de situații independente de voința decidentului care nu pot fi controlate și care influențează, direct sau indirect, decizia luată. În condițiile unui mediu ambiant tot mai complex, nu se poate imagina luarea unei decizii fără a ține seama de caracteristicile mediului înconjurător. Mobilitatea ce caracterizează mediul economic actual poate avea efecte favorabile sau nefavorabile asupra deciziilor. Dacă informatizarea, creșterea pregătirii profesionale, privatizarea sunt premise pentru aprecierea favorabilă a stării de condiții obiective, accelerarea ritmului de uzură morală a bunurilor, perisabilitatea cunoștințelor, criza de materii prime, creșterea inflației, instabilitatea monetară sunt factori care concură la apariția unor stări ale naturii nefavorabile. Cunoașterea de către decident a condițiilor în care sunt elaborate deciziile determină o primă clasificare a acestora în: condiții de certitudine, atunci când se cunosc exact consecințele fiecărei alternative, condiții de risc, atunci când nu se cunosc consecințele alternativelor dar se pot aprecia probabilistic și condiții de incertitudine, atunci când este imposibilă estimarea probabilităților de apariție a stărilor de condiții obiective.

7. Obiectivul deciziei. Constituie elementul final al unui proces decizional dar și punctul de plecare în orientarea acțiunilor decidentului. Obiectivul deciziei se identifică cu soluția aleasă, considerată optimă în urma evaluării cu ajutorul criteriilor de apreciere și sub impactul stărilor naturii. Dacă problema de soluționat este reducerea costurilor va fi preferată varianta decizională care conduce la acest efect. Invers, în cazul maximizării profitului, va fi aleasă acea alternativă care contribuie, în cel mai înalt grad, la creșterea profitului întreprinderii. De multe ori, decidenții își formulează inconsecvent obiectivele. Ei doresc o maximizare a profiturilor concomitent cu o scădere a costurilor. Obiectivul realist ar fi

maximizarea profitului la un anumit nivel al costurilor sau minimizarea cheltuielilor ce revine la un anumit volum al producţiei. În consecinţă, obiectivul deciziei este nivelul propus de către decident ce urmează a fi atins în urma implementării alternativei decizionale optime.

Tratarea deciziei printr-o abordare sistemică a elementelor componente contribuie la ridicarea gradului de fundamentare ştiinţifică a elaborării deciziei, oferă posibilitatea unui demers logic în identificarea elementelor componente şi favorizează alegerea soluţiei raţionale.

2.3. TIPOLOGIA DECIZIILOR MANAGERIALE

Clasificarea deciziilor manageriale prezintă o semnificaţie deosebită nu numai din punct de vedere teoretico-metodologic, ci şi sub aspect practic. Cunoaşterea tipologiei deciziilor este utilă în alegerea metodelor şi tehnicilor adecvate pentru soluţionarea problemelor decizionale. Din totalitatea criteriilor de clasificare prezentate în literatura de specialitate, reţinem câteva care prezintă importanţă pentru activitatea de conducere:

a). după gradul de cunoaştere a mediului ambiant de către decident:

- decizii în condiţii de certitudine – consecinţele sunt integral cunoscute (ordonanţarea producţiei);
- decizii în condiţii de risc – consecinţele se cunosc probabilistic (promovarea personalului);
- decizii în condiţii de incertitudine – consecinţele nu pot fi cunoscute (planificarea necesarului de resurse umane);

b). după orizontul de timp natura obiectivelor şi implicaţiile lor asupra sistemului condus:

- decizii strategice, care se referă la perioade mari de timp (de obicei peste 1 până la 5 ani) şi la problemele majore ale activităţii firmei, au o complexitate mărită, iar rezolvarea acestora necesită soluţii originale (poziţionarea pe o nouă piaţă de desfacere);
- decizii tactice, care se referă la o perioadă mai scurtă (de obicei sub 1 an) şi la probleme operative ale firmei, au un grad de complexitate mai scăzut şi constituie modalităţi concrete de transformare a strategiilor în acţiuni concrete (bugetarea activităţii de producţie);
- decizii curente, care se referă la perioade de maximum câteva luni, privesc un domeniu restrâns al firmei şi predomină la nivelul execuţiei (determinarea nivelului optim al stocurilor);

c). după numărul participanţilor la elaborarea deciziei:

- decizii individuale, elaborate şi fundamentate de o singură persoană (creşterea retribuţiei unui angajat);
- decizii de grup, elaborate şi fundamentate de mai multe persoane, beneficiind de efectul sinergiei (acordarea de dividende acţionarilor);

d). după numărul criteriilor de apreciere:

- decizii uni-criteriale, elaborate prin compararea alternativelor pe baza unui singur criteriu;
- decizii multi-criteriale, elaborate prin compararea alternativelor cu ajutorul mai multor criterii;

e). după metodologia de elaborare:
- decizii programate –soluția este determinată de condiții precise și există specificații de proceduri stabilite dinainte; are loc repetarea soluției de câte ori apare aceeași situație;
- decizii semi-programate – soluția este determinată de unele elemente programate, iar o parte a procesului decizional poate fi complet specificată și structurată; manageri diferiți pot agrea anumite aspecte, dar iau decizii diferite;
- decizii ne-programate – soluția nu conține elemente de programare, managerul fiind nevoit să rezolve problema prin intuiție și judecată; manageri diferiți, iau decizii diferite;

f). după frecvența cu care se adoptă:
- decizii unice, elaborate o singură dată în cadrul firmei, nu au precedent și, probabil, nu se vor repeta în viitorul apropiat (introducerea procedurii de faliment);
- decizii aleatorii, adoptate la intervale mari de timp, dificil de anticipat (renunțarea la unitățile de afaceri nerentabile);
- decizii periodice, elaborate la anumite intervale ce reflectă ciclicitatea activităților (salarizarea întregului personal);

g). după modul de elaborare:
- decizii analitice, cele care utilizează analiza și metodele logice – de obicei, decidenții caută o metodă și întocmesc un plan pentru soluționarea problemei;
- decizii intuitive, cele care utilizează intuiția, experiența, flerul – de obicei, decidenții explorează și abandonează alternativele repede.

2.4. Etapele procesului decizional

Procesul decizional prezintă o responsabilitate deosebită pentru management, cu consecințe, uneori, dificil de evaluat asupra firmei. Angajarea în aplicarea unui anumit curs al acțiunii presupune opțiunea între mai multe alternative decizionale, dar și monitorizarea sau supravegherea aplicării soluției alese. În general, se admite că procesul decizional cuprinde trei etape principale: pregătirea deciziei, determinarea prin anumite metode a soluției optime și etapa de motivare, transmitere și control a aplicării deciziei.

În opinia lui Herbert Simon, luarea deciziei comportă patru faze: informarea, cercetarea, alegerea și evaluarea alegerii făcute. Această modalitate de rezolvare a problemelor poate fi detaliată în mai multe etape, caracterizate de unele dificultăți care trebuie depășite de către decident: identificarea problemei și definirea obiectivului, culegerea și analiza informațiilor relevante, dezvoltarea alternativelor decizionale, evaluarea alternativelor decizionale, alegerea celei mai bune soluții, implementarea soluției și monitorizarea aplicării soluției.

Într-o abordare strict pragmatică, pot fi sugerate şi câteva sfaturi pentru cei care se implică în procese decizionale:[7]

- recunoaşterea trăsăturilor personale de luare a deciziilor (fire emoţională sau raţională?, acţiune rapidă sau deliberată?);
- orizont deschis spre alte perspective;
- eliminarea tentaţiei de a soluţiona astăzi probleme cu soluţii de ieri;
- rezolvarea problemei cu o soluţie câştig-câştig;
- solicitarea de informaţii de la cei afectaţi de decizie;
- înţelegerea corectă a problemei;
- luarea în calcul a cât mai multe alternative;
- conştientizarea faptului că cea mai bună soluţie poate crea noi probleme;
- verificarea informaţiilor, căci în spatele cifrelor stau oameni;
- trebuie găsită soluţia cea mai satisfăcătoare, şi nu cea optimă;
- învăţarea din experienţă.

Dincolo de aceste aspecte, mecanismul decizional trebuie să aibă un conţinut fundamentat ştiinţific, să se bazeze pe rezultatele a cel puţin două variante decizionale şi să asigure operativitate în desfăşurarea activităţilor. Pentru a rezolva corespunzător problemele manageriale, procesul de informare - gândire - decizie trebuie să se desfăşoare într-o succesiune logică, raţională, care să garanteze calitatea deciziei luate. Complexul de activităţi care constituie procesul decizional poate fi reprezentat ca în figura 2.4.

1. **Identificarea problemei şi definirea obiectivului.** În activitatea zilnică, managerul se confruntă cu o serie de probleme: de la dificultăţi în plata furnizorilor, până la conflicte între angajaţii nemulţumiţi de retribuţie şi conducere. Am arătat că o problemă apare atunci când există o ruptură între dorinţe sau previziuni şi desfăşurarea concretă a evenimentelor: neîndeplinirea desfăşurarea concretă a evenimentelor: neîndeplinirea planificărilor, nefructificarea oportunităţilor apărute în afaceri etc.

Decidentul trebuie să fie un adevărat identificator de probleme, în acest sens putând fi utilizate principiile celebre ale metodei ştiinţifice enunţate de către Descartes, principii care au în activitatea managerială importante valenţe practice[8]:

- principiul evidenţei - a nu accepta nimic ca adevărat decât ceea ce ştiu în mod evident că este;
- principiul analizei - a diviza sistemul examinat în atâtea părţi cât este posibil şi cât este necesar pentru a înţelege componenţa şi comportarea părţilor;
- principiul sintezei - a conduce gândirea în mod ordonat, începând cu elementele cele mai simple şi mai uşor de cunoscut, a recombina elementele în scopul relevării interdependenţei dintre ele şi a filosofiei care defineşte sistemul ca un tot unitar;
- principiul clasificării - a face tot timpul măsurători complete şi reiterări, astfel încât să avem certitudinea că nu s-a omis nimic din ceea ce putea fi relevant pentru problema analizată.

---

[7] Dearlove, D., Key management decisions, Financial Times, Pitman Publishing, London, 1998, p. 11 şi urm.;

[8] o prezentare a acestor principii din punct de vedere managerial întâlnim în lucrarea Marian, L., Management general şi industrial, curs lito., Universitatea "Petru Maior", Tg.-Mureş, 1994, p. 45-46;

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

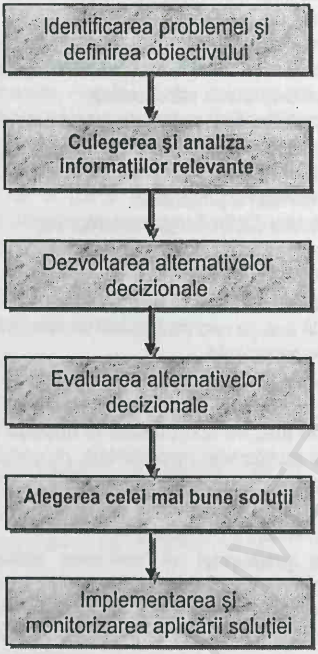

Fig. 2.4. Etapele procesului decizional

Peter Drucker recomandă managerilor de astăzi să nu minimalizeze importanţa principiilor dezvoltate în urmă cu peste 2000 de ani de către Hypocrate pentru stabilirea diagnosticului unei boli sau preceptele formulate de Aristotel pentru observaţia ştiinţifică. Aceste reguli pot constitui şi astăzi puncte de plecare pentru soluţionarea problemelor manageriale.

Dificultăţile în identificarea problemei se referă la percepţiile greşite pe care le au diferiţi decidenţi asupra problemei, definirea în termeni diferiţi a problemei decizionale etc. De exemplu, motivaţia scăzută angajaţilor din cauza salariilor mici necesită o soluţionare diferită faţă de situaţia în care motivaţia personalului este mică din cauza muncii plictisitoare. Corecta identificare a problemei constituie cel mai important pas în procesul decizional. Uneori problemele manageriale nu pot fi soluţionate pentru că au fost greşit identificate.

În ce priveşte obiectivele problemei, acestea sunt formulate în termeni simpli: obiective de dezvoltare (maximizarea profitului sau a valorii firmei), obiective de consolidare (atunci când firma este mulţumită cu nivelul rezultatelor obţinute şi doreşte să menţină coordonatele dezvoltării) sau obiective speciale (care sunt formulate de obicei în situaţii extreme).

2. Culegerea şi analiza informaţiilor relevante. Odată ce problema a fost formulată, poate începe căutarea informaţiilor relevante. Este posibil ca, pe baza unor informaţii bogate, problema care necesită rezolvarea să fie reformulată.

Condiția esențială care trebuie îndeplinită în această etapă este ca informațiile să facă referire la toate aspectele problemei manageriale: tehnico-economice, sociale și juridice.

Dificultățile care apar în această etapă sunt legate de lipsa unor informații importante, utilizarea doar a acelor informații care confirmă propria judecată sau, din contră, supra-abundența de informații. Toate acestea sunt dăunătoare: lipsa informațiilor conduce la ignoranță în determinarea alternativelor decizionale, tendința de a folosi doar informațiile convenabile limitează orizontul de acțiune managerială, iar supraîncărcarea cu informații poate înrobi managementul cu inutilități. Numeroase studii de specialitate arată că managerii strâng multe informații care nu au relevanță pentru procesul decizional sau, dimpotrivă, deplâng faptul că nu au suficiente informații, deși le neglijează pe cele disponibile. Astfel, se poate întâmpla ca unele informații, mai vechi dar importante, să fie neglijate în favoarea informațiilor mai recente sau, și mai grav, să fie refolosite informații vechi care nu corespund cu fundamentarea noii probleme.[9]

3. Dezvoltarea alternativelor decizionale. Este etapa în care, pe baza informațiilor culese și analizate are loc identificarea cursurilor de acțiune posibile. Teoria și practica managerială oferă o serie de metode și tehnici bazate pe principiile creativității individuale și de grup, prin care pot fi identificate soluțiile posibile: Brainstorming-ul, Sinectica, Phillips 66, Panelul, Brainwriting, Delbecq, Analiza Valorii etc. Din punct de vedere al eficienței practice se recomandă ca angajații să fie primii chemați la elaborarea alternativelor decizionale care privesc munca lor.

4. Evaluarea alternativelor decizionale. Pe baza criteriilor de apreciere formulate în prealabil, fiecărei alternative decizionale îi corespunde o anumită consecință, numărul acestora fiind dat de numărul de criterii luate în considerare. Consecințele sunt rezultatele potențiale care ar putea fi realizate în urma aplicării variantelor decizionale. În această fază a procesului decizional nu se poate vorbi de o importanță mai mare a unor alternative față de altele; fiecare variantă va fi tratată individual, fiind evitată încercarea de surclasare a variantelor decizionale. De asemenea, vor fi utilizate toate capacitățile profesionale din firmă, cunoștințele și experiența dobândită nu numai de nivelurile superioare ale conducerii, cât și de către executanți.

5. Alegerea celei mai bune soluții. Experiența profesională, intuiția, bunul simț sau metodele matematice ocupă în această etapă a luării deciziei, locul central. Alegerea celei mai bune soluții din punct de vedere științific se face pe baza optimizării, prezentându-se avantajele și dezavantajele fiecărei alternative decizionale. Problema managerială va fi cuprinsă într-un model matematic care va fi rezolvat cu ajutorul cercetării operaționale. De asemenea, în domeniul managerial de un real folos sunt indicatorii, indicii, graficele și comparațiile cantitative. Dintre toate alternativele decizionale va fi aleasă ca fiind „optimă" aceea care este cea mai avantajoasă, în condițiile date, pentru organizație. De multe ori, soluția optimă nu va fi aceea care oferă cel mai mare profit pentru firmă, ci va fi o soluție de compromis care ia în considerare acțiunea mai multor factori. De aceea se și spune că în luarea deciziilor este bine să se țină cont de cele trei dimensiuni: analiza, experiența și intuiția. Raportul dintre cele trei variabile, pentru

[9] Simionescu, A., coord., Manual de inginerie economică - Management general, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p. 82;

fiecare decident în parte, poate fi apreciat prin lungimea laturilor triunghiului de alegerea a deciziei satisfăcătoare (figura 2.5).

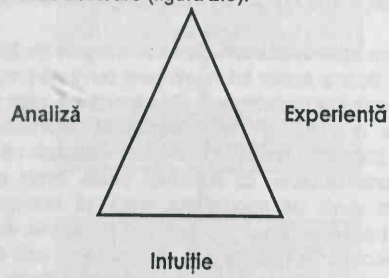

Fig. 2.5. Triunghiul luării decizie
Sursa: Simionescu, A., coord., *Manual de inginerie economică - Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p. 79;

6. Implementarea şi monitorizarea aplicării soluției. Ultima etapă a procesului decizional presupune elaborarea unui program de acțiune în baza căruia decizia capătă un caracter obligatoriu. Implementarea înseamnă punerea în practică a soluției optime prin utilizarea tuturor resurselor organizaționale a autorității şi responsabilității manageriale, respectiv pe baza efortului fiecărui executant. Transmiterea deciziei presupune utilizarea celor mai avantajoase forme ale comunicării, într-o manieră simplă, clară şi concisă, precum şi cele mai scurte canale de transmitere. Programul de acțiune va nominaliza şi persoanele în responsabilitatea cărora se află implementarea deciziei. Motivarea angajaților este importantă deoarece are ca scop crearea unei atmosfere propice punerii în practică a soluției alese. În numeroase cazuri, transmiterea deciziei şi motivarea executanților pentru aplicarea acesteia, necesită importante calități de psiholog din partea managerului.

În ce priveşte monitorizarea aplicării deciziei, amintim că funcția de control evidențiază în ce măsură alegerea soluției se dovedeşte a fi optimă. În această etapă, managerul poate evalua concret eficiența deciziei luate, iar pe baza acestei evaluări să tragă concluzii pentru activitatea viitoare. Aşadar, monitorizarea are atât un caracter retrospectiv, cât şi prospectiv, luarea deciziilor fiind un proces continuu.

2.5. Optimizarea deciziilor manageriale

Fundamentarea corectă a deciziilor constituie o premisă pentru desfăşurarea unui proces managerial de calitate. Managerii dispun în prezent, de un întreg arsenal metodologic pentru rezolvarea problemelor manageriale: analiza, modelarea, expertiza, investigația psihosociologică etc. Dezvoltarea pe care a cunoscut-o cercetarea operațională, denumită în manualele occidentale *știința managementului*, face posibilă utilizarea, pe baze euristice, a noi modele de raționalizare a deciziilor. Pot fi amintite aici programarea matematică, teoria stocurilor, teoria grafurilor, teoria firelor de aşteptare, teoria jocurilor şi simularea decizională. Prin utilizarea acestor „programe", rolul decidentului se rezumă doar

la încadrarea problemei manageriale într-o anumită categorie şi alegerea metodei adecvate pentru căutarea alternativei optime.

Din activitatea practică, putem constata că există mai multe abordări manageriale în rezolvarea problemelor. Metodele tradiţionale şi comparative sunt încă aplicate pe scară largă, în timp ce metodele de optimizare sunt puţin cunoscute, iar atunci când sunt aplicate, sunt privite cu suspiciune din cauza limitelor modelării matematice.

Metodele tradiţionale propun rezolvarea problemelor manageriale prin utilizarea intuiţiei, imaginaţiei, a bunului simţ şi a experienţei. Această procedură este întâlnită îndeosebi la nivelul execuţiei, iar calitatea deciziilor este strâns legată de personalitatea managerului. Conţinutul ştiinţific al deciziilor creşte în măsura în care apelarea la metodele tradiţionale este însoţită de informarea detaliată cu privire la problema respectivă.

Metodele comparative se bazează pe principiul continuităţii fenomenelor. Compararea se face atât cu propriile realizări, cât mai ales cu performanţele concurenţei. Fundamentarea deciziilor ia în considerare evoluţia fenomenului în trecut, parametrii ce caracterizează starea actuală a fenomenului şi situaţia viitoare dorită. Aceste metode se întâlnesc de obicei în domeniul planificării, deciziile având mai ales un caracter tactic.

Metodele de optimizare sunt bazate pe utilizarea modelării matematice în rezolvarea problemelor. Abordarea sistemică a activităţilor firmei a creat posibilitatea abstractizării fenomenelor economice sub forma unor modele matematice, fiind asigurat caracterul ştiinţific al rezolvării problemelor. Dificultatea constă în construirea modelelor, activitate creativă care trebuie să ţină cont de relaţiile complexe dintre variabilele ce caracterizează un fenomen economic. De asemenea, modelul trebuie să reflecte fidel realitatea economică, să prezinte factorii de influenţă, elementele de intrare şi ieşire din sistemul modelat şi cuantificarea acestor variabile cu ajutorul criteriilor de apreciere. O dată construit, modelul oferă posibilitatea fundamentării deciziei pe baze multicriteriale, urmând să fie evidenţiată calea de acţiune optimă.

Noţiunea de optim este viu disputată în literatura economică, mai ales în urma contribuţiilor importante pe care le-a adus Herbert A. Simon la dezvoltarea teoriei deciziilor. Acesta a arătat că noţiunea de optim este depăşită, având în vedere raţionalitatea limitată a acţiunii umane. Simon susţine că alegerile individului sunt întotdeauna efectuate în baza unei scheme simplificate a realităţii. Raţionalitatea este limitată de capacitatea creierului de a înţelege ansamblul factorilor ce trebuie luaţi în considerare pe tot parcursul procesului de decizie. În opinia sa, decidentul nu poate dispune de toate informaţiile necesare, deoarece judecata sa este limitată de zestrea genetică, sistemul personal de valori, formaţia profesională şi traiectoria sa socială în şi în afara organizaţiei. Astfel, H. Simon reuşeşte o deconstrucţie a modelului clasic de luare a deciziilor, impunând noţiunea de *satisfacţie* în loc de *optim*.

În cazul problemelor complexe va fi căutată soluţia „satisfăcătoare" şi nu cea optimă, scopul optimizării fiind înlocuit de găsirea căii de acţiune suficient de bune (acceptabile) şi nu neapărat a celei mai bune. Cu rezervele impuse de teoria „raţionalităţii limitate" a lui Herbert Simon prezentăm câteva metode de optimizare a deciziilor manageriale în condiţii de certitudine, risc şi incertitudine.

2.5.1. Decizia în condiţii de certitudine

Condiţiile de certitudine se caracterizează prin deţinerea tuturor informaţiilor necesare luării deciziei. Decidentul cunoaşte alternativele posibile şi rezultatele (consecinţele) pe care le poate obţine. Există o singură stare a naturii, iar luarea deciziei este simplă deoarece criteriile de apreciere conduc la alegerea celei mai bune alternative. Metodele de optimizare a deciziilor în condiţii de certitudine sunt: metoda ELECTRE, metoda criteriului de maxim şi metoda criteriului de minim.

A. Metoda ELECTRE

Este o metodă de surclasare a variantelor decizionale (Elimination et choix traduisent la realitée), fiind utilizată pentru prima dată în 1965 de către un grup de specialişti francezi de la Société d'Economie et Matematique Appliquées (SEMA). Aplicarea metodei presupune identificarea criteriilor şi a consecinţelor variantelor decizionale, asocierea utilităţilor corespunzătoare, calculul coeficienţilor de concordanţă şi discordanţă între variante, construirea matricei diferenţelor şi surclasarea variantelor.

B. Metoda criteriului de maxim

Este o metodă mai simplă de alegere a variantei decizionale optime bazată pe determinarea gradelor de apropiere a fiecărei variante faţă de cea mai bună variantă decizională prin intermediul criteriilor de apreciere.

C. Metoda criteriului de minim

Este o metodă de alegere a variantei decizionale optime bazată pe determinarea gradelor de depărtare a fiecărei variante faţă de cea mai bună variantă decizională prin intermediul criteriilor de apreciere.

2.5.2. Decizia în condiţii de risc

Deciziile de risc se caracterizează prin prezenţa mai multor stări de condiţii obiective (stări ale naturii) a căror apariţie este apreciată cu ajutorul probabilităţilor. Suma probabilităţilor de apariţie a stărilor naturii este 1. Problemele decizionale în condiţii de risc se fundamentează cu ajutorul *modelului aditiv* şi a tehnicii *arborelui decizional*. Modelul aditiv se bazează pe determinarea utilităţilor sinteză asociate fiecărei variante decizionale. Pentru fiecare din stările de condiţii se determină utilităţile consecinţelor, iar prin ponderare cu coeficienţii de importanţă a criteriilor (sau prin suma utilităţilor elementare atunci când criteriile sunt echiimportante) se calculează utilităţile sinteză pentru fiecare alternativă decizională. Utilităţile sinteză sunt apoi influenţate de probabilităţile de apariţie a stărilor.

Arborele decizional

Este o tehnică fundamentată pe baze probabilistice. Metodologia aplicării acestei tehnici cuprinde câteva etape: definirea problemei decizionale ce urmează a fi optimizată, identificarea posibilelor evenimente care condiţionează probabilistic rezultatele fiecărei alternative decizionale, reprezentarea grafică a nodurilor şi a ramificaţiilor corespunzătoare fiecărei variante, determinarea consecinţelor decizionale, calculul mixturilor probabilistice şi alegerea soluţiei optime. Cea mai

favorabilă variantă decizională va fi aceea căreia îi corespunde mixtura probabilistică maximă.

2.5.3. Decizia în condiţii de incertitudine

Deciziile de incertitudine se caracterizează prin prezenţa mai multor stări de condiţii obiective a căror probabilitate de apariţie nu poate fi apreciată de către manageri. Aceste probleme decizionale se fundamentează cu ajutorul următoarelor patru reguli: regula prudenţei (pesimistă), regula optimistă, regula echilibrului şi regula regretelor. Pentru fiecare din stările de condiţii se determină ca şi în cazul condiţiilor de risc, utilităţile consecinţelor, iar prin ponderare cu coeficienţii de importanţă a criteriilor (sau prin suma utilităţilor elementare atunci când criteriile sunt echiimportante) se calculează utilităţile sinteză pentru fiecare alternativă decizională. Alegerea soluţiei se face după cum urmează:

A. regula prudenţei. Regula prudenţei a fost aplicată pentru prima dată de statisticianul Abraham Wald şi presupune alegerea utilităţilor sinteză minime pentru fiecare variantă, iar dintre aceste valori minime alegerea variantei optime - cea mai mare utilitate sinteză. Cu alte cuvinte aplicarea principiului maxi-min. De exemplu, din mulţimea beneficiilor minime, decidentul alege alternativa cu cel mai mare beneficiu minim:

$$\text{Varianta optimă} = \max(\min(S_{ik}))$$

Varianta super-prudentă nu corespunde realităţii pentru că, de obicei, decidentul nu alege cea mai slabă dintre variante:

$$\text{Varianta optimă} = \min(\min(S_{ik}))$$

B. regula optimistă. Denumită şi metoda Leonid Hurwicz, această regulă pleacă de la stabilirea subiectivă a unui coeficient de optimism (peste 0,5) pe baza intuiţiei şi a experienţei. Se alege apoi valoarea cea mai mare obţinută prin ponderarea utilităţii sinteză maximă, respectiv minimă cu coeficientul de optimism, respectiv coeficientul de pesimism (1-ß):

$$\text{Varianta optimă} = \max(\max S_{ik}ß + \min S_{ik}(1-ß))$$

Dacă ß primeşte valoarea 1 (situaţia decidentului super-optimist) regula devine:

$$\text{Varianta optimă} = \max(\max S_{ik})$$

C. regula echilibrului. Denumită şi Bayes-Laplace, această regulă pleacă de la principiul echiprobabilităţii apariţiei stărilor naturii.

Pentru fiecare variantă decizională se însumează utilităţile sinteză, rezultatul fiind împărţit la numărul stărilor naturii. Având în vedere că sumele obţinute pentru fiecare variantă se împart la acelaşi număr al stărilor naturii, alegerea soluţiei finale nu este modificată, putând fi simplificată la relaţia:

$$\text{Varianta optimă} = \max \frac{1}{k}\sum_{k=1}^{s} S_{ik}$$

D. regula regretelor. Este o regulă care are la bază diferenţele dintre rezultatul maxim ce s-ar putea obţine şi rezultatele corespunzătoare celorlalte variante decizionale în cazul manifestării aceleaşi stări a naturii. Rezultatului maxim îi corespunde utilitatea maximă, astfel că: $R_{ik} = 1 - u_{ik}$. Aceste diferenţe au fost denumite de statisticianul Leonard Savage drept „regrete". Varianta optimă se alege prin aplicarea la matricea regretelor a regulilor pesimistă, optimistă şi a echilibrului, după caz:

$$\text{Varianta optimă} = \min(\max(R_{ik}));$$

Varianta optimă = min (min R_{ik}ß + max R_{ik}(1-ß));

Varianta optimă = $\min \frac{1}{k} \sum_{k=1}^{s} R_{ik}$

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 3

PLANIFICAREA – ACTIVITATE MANAGERIALĂ CU CARACTER DE DIRECTIVĂ

Planificarea sau prevederea cum mai este denumită, sunt activităţi de concepţie prin care managerul, indiferent de nivelul ierarhic pe care este situat însă în mod special cei aflaţi pe cele mai înalte nivele ierarhice ale unei organizaţii oarecare, racordează necesităţile şi posibilităţile viitoare la realităţile prezentului şi ale trecutului.

Eficienţa întregului proces de conducere, de fapt eficienţa organizaţiei, depinde strict de acurateţea şi realismul cu care este realizat acest prim atribut sau set de activităţi ale cadrelor de conducere.

Funcţia planificării s-a născut şi s-a dezvoltat în timp, din necesitatea sporirii capacităţii de adaptare a organizaţiei la mutaţiile intervenite în mediul extern, în scopul asigurării supravieţuirii şi /sau creşterii ei. Mutaţiile din mediu aduc cu ele noi riscuri şi/sau noi oportunităţi care pot plasa organizaţia în zona acestei stagnări sau chiar a falimentului. Un sistem de planificare eficient este chemat să adopte acele cursuri de acţiune care diminuează riscurile şi sporesc gradul de valorificare a avantajelor concurenţiale ale organizaţiei. Acest sistem cuprinde totodată, anumite metode de organizare, control şi coordonare care au menirea să întocmească implementarea planurilor.

Pentru ca procesul de planificare să fie un proces eficient, se impune respectarea câtorva reguli cum ar fi[1]:

- Planificarea trebuie să aibă sprijinul deschis al managementului de vârf;
- Managementul din prima linie trebuie să fie puternic implicat într-o mare parte a procesului planificării;
- Specialistii în planificare trebuie să ofere un cadru consistent al acestuia;
- Procesul planificării trebuie să fie continuu şi fezabil. Obligatoriu el trebuie să fie o parte a modului de viaţă al organizaţiei;
- Planificarea strategică presupune flexibilitate şi trebuie utilizată pentru a balansa inflexibilitatea specifică bugetării şi planificării operaţionale;
- Dacă planificarea nu se concretizează în decizii şi acţiune, nu trebuie făcută.

Funcţia de planificare se realizează, în special, prin intermediul rolurilor managementului de antreprenor şi distribuitor al resurselor.

Managerii de vârf, asistaţi de un corp de specialişti în planificare, sunt chemaţi să definească direcţiile viitoare de dezvoltare ale organizaţiei precum şi strategiile alternative, corespunzătoare diferitelor condiţii ale afacerii.

---

[1] Cătană D.,Management general, Editura Tipomur,Târgu Mureş, 1994

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Managerii de nivel mediu, participă la elaborarea planurilor strategice şi la transpunerea lor în planuri tactice. Ei sunt sprijiniţi, în acest proces, de managerii din prima linie. În plus acestora din urmă le revine sarcina implementării planurilor tactice, prin activitatea lor operativă.

Procesul planificării influenţează activitatea şi comportamentul managerilor în mai multe modalităţi. Astfel, el sporeşte abilitatea acestora de a căuta şi descoperi noi oportunităţi de afaceri şi le stimulează gândirea analitică, evaluativă şi prospectivă. Planificarea sporeşte simţul implicării managerilor în afaceri şi îmbunătăţeşte sistemul de comunicare în cadrul organizaţiei.

Planificarea ca atribut central al conducerii, are drept principale scopuri:

- stabilirea condiţiilor care vor constitui cadrul obiectiv în care organizaţia îşi va desfăşura activitatea;
- determinarea principalelor obiective ale organizaţiei şi a mijloacelor necesare atingerii lor;
- definirea procedurilor ce trebuie urmate pentru realizarea obiectivelor fixate.

Pentru realizarea planificării, ca atribut al conducerii, în condiţii de înaltă eficienţă a muncii trebuie respectate o serie de cerinţe care vizează: obiectivitate în aprecierea condiţiilor şi a posibilităţilor prezente, şi mai ales viitoare, suplete şi stabilitate în executarea planului, antrenarea întregului colectiv interesat de planul care se elaborează la fixarea şi fundamentarea obiectivelor, a resurselor şi căilor de realizare a performanţelor de plan ce se vor stabili.[2]

Planificarea cuprinde procesul formal al elaborării deciziilor referitoare la:

- stabilirea obiectivelor generale ale organizaţiei pe termen lung şi scurt;
- detalierea obiectivelor generale în obiective speciale, departamentale, divizionale şi individuale;
- nominalizarea strategiilor (cursurilor de acţiune) menite să conducă la înfăptuirea obiectivelor.

După conţinutul ei şi după orizontul de timp, planificarea îmbracă două forme:

- planificare strategică;
- planificare tactică.

1. Planificarea strategică fixează obiectivele globale şi pe termen lung ale organizaţiei şi stabileşte strategiile generale (căile de acţiune) menite să ducă la îndeplinirea lor.
2. Planificarea tactică transpune obiectivele globale şi strategiile generale în obiective specifice şi, respectiv în strategii detaliate de implementare a primelor, exprimate sub forma unor bugete detaliate, planuri departamentale sau divizionale de acţiune, propuneri de modificare a structurii organizatorice, tehnici de control etc.

Relaţiile dintre planificarea strategică şi cea tactică sunt prezentate în fig. 3.1

[2] Radu E.,Iniţiere în managementul serviciilor,Ed.Expert,Bucureşti, 2001.

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

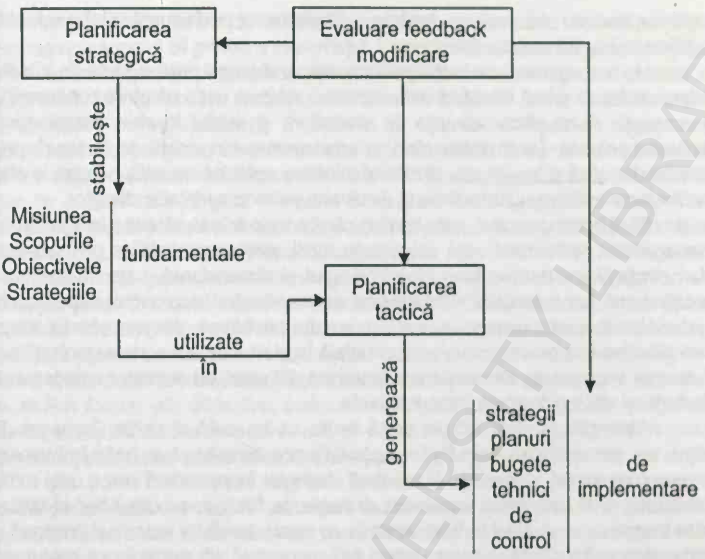

Fig.3.1 Conexiuni între planificarea strategică şi planificarea tactică
Sursa: Catană D., *Management general,* Ed. Tipomur, Târgu Mureş,1994

Ne vom ocupa în continuare de planificarea strategică şi modul în care aceasta se conexează cu planificarea tactică.

Planificarea strategică *este un proces complex în care, pe baza diagnosticării mediului extern al organizaţiei, se aleg: misiunea, obiectivele, strategiile, politicile şi modalităţile majore de alocare a resurselor.*

Orice demers strategic răspunde la patru întrebări:

1. Încotro mergem (obiectivul)?
2. Cum ajungem acolo (strategia)?
3. Care este schema de acţiune (tactica)?
4. Direcţia este corectă (control)?

3.1. IMPORTANŢA DEMERSULUI STRATEGIC ÎN CADRUL FIRMEI

În condiţiile economiei concurenţiale este necesar ca managerii organizaţiilor din România, de la diferite nivele ierarhice să posede şi să folosească tehnicile specifice managementului strategic cu care operează managerii aflaţi în ţările dezvoltate sub raport economic, să elaboreze şi să aplice în practică strategii economice performante. România nu duce lipsă de cadre de conducere capabile să conducă cu succes diferitele întreprinderi. Însă, pentru a putea aplica un management performant aceştia trebuie să-şi însuşească o conducere bazată pe strategii economice adecvate, evitând metode şi tehnici

depăşite, care nu pot conduce decât la obţinerea unor performanţe slabe sau chiar la falimentarea întreprinderilor.

Un management de înaltă performanţă se distinge printr-o serie de trăsături caracteristice. O primă trăsătură este aceea că cei care deţin pârghiile conducerii au o concepţie clară privind direcţia de dezvoltare şi modul în care trebuie să se realizeze aceasta. În al doilea rând, o conducere performantă se bazează pe o atitudine creativă şi inovatoare, urmărind folosirea noilor oportunităţi pe care le oferă mediul înconjurător şi satisfacerea la un nivel superior a cerinţelor clienţilor.

Fără a fi exhaustivi, considerăm că o a treia trăsătură esenţială pentru un management performant este asigurarea funcţionării organizaţiilor pe baza unui plan strategic pe termen lung bine conceput şi dimensionat, care să asigure o poziţie bună concurenţială şi realizarea unor indicatori economici superiori. Ne oprim doar la aceste dimensiuni căci nu am dorit decât să atragem atenţia asupra cerinţelor impuse de economia concurenţială în efortul de a înscrie organizaţiile pe traiectorii ascendente de creştere economică, folosind cu succes managementul strategic şi strategiile economice adecvate.

Strategiile au fost văzute până acum ca un subiect unitar, închegat. De câţiva ani, din cauza anvergurii şi complexităţii acestui subiect au apărut divergenţe asupra conţinutului, procesului şi a naturii strategiei întreprinderii sau a unei ramuri industriale. Unii cercetători consideră strategia ca fiind un proces liniar şi raţional care începe cu răspunsul la întrebarea *în ce punct ne aflăm acum?* şi continuă cu elaborarea noilor strategii pentru viitor. Alţii, consideră că strategia se conturează treptat, adaptându-se nevoilor oamenilor şi continuându-se să se dezvolte pe parcursul timpului. Ea este evolutivă, crescătoare şi continuă. Prin urmare, nu poate fi sintetizată uşor şi util într-un plan care urmează să fie implementat.

Esenţa acestor deosebiri de concepţie a fost foarte bine surprinsă de H. Mintzberg într-un articol din *Harvard Business Review* (1987) din care vom spicui un corolar pentru capitolul de faţă: *Percepţia populară îl vede pe strateg ca pe un planificator sau ca pe un vizionar; acesta se înalţă pe un postament, dictând strategii strălucite pe care ceilalţi urmează să le implementeze. Deşi recunosc importanţa previziunii chibzuite şi, în special, pe cea a nevoii de viziune creativă în această lume pedantă, aş dori să propun o percepţie adăugătoare a strategului – un identificator de modele, un ucenic dacă vreţi, care gestionează un proces în care strategiile şi viziunile pot apărea de la sine în aceeaşi măsură în care pot fi concepute în mod voit.*

3.2. Ce este strategia?

Într-o economie concurenţială, pentru a câştiga în faţa concurenţei este absolut necesară viziunea pe termen mediu şi lung. Mult preocupaţi cu activităţile curente, unii manageri nu consacră timp suficient pentru elaborarea unei strategii, componenta cea mai importantă a practicii manageriale, periclitând astfel, viitorul întreprinderii pe care o conduc. În teoriile consacrate din managementul strategic, conducătorul firmei este asemănat cu un comandant militar. Aşa cum un general împreună cu armata sa îşi desfăşoară toate forţele pentru a înfrânge duşmanul (în antichitatea greacă timpurie termenul de *strategos* se referea la rolul generalului care trebuia să conducă o armată), în accepţiunea managementului modern conducătorul trebuie să fie un bun strateg, să evalueze corect propriile forţe şi ale

concurenței, să demonstreze spirit de competiție și să aibă capacitatea de a convinge personalul că pentru a supraviețui, întreprinderea este obligată să câștige.

În managementul modern, sistemul strategic este un element esențial ce integrează într-o viziune unitară, obiectivul major de maximizare a valorii întreprinderii, cu mijloacele de îndeplinire și resursele utilizate în acest scop. Astăzi peste tot se spune că sistemul strategic constituie o abordare fundamentală pentru obținerea avantajului competitiv urmărit, fiind un sistem ce furnizează un plan de acțiune care asigură o poziție privilegiată în comparație cu competitorii. Revizuirea și adaptarea permanentă a acestor planuri este o condiție principală pentru a asigura eficacitatea propriilor acțiuni.

Dar cum putem defini strategia? Cel mai simplu este să spunem că strategia poate fi scopul existenței unei organizații. Cu toate acestea, scopul nu constituie strategia în sine. Pentru ca scopul să fie transpus în practică, trebuie elaborate planuri sau acțiuni. Totuși, scopul existenței organizației și acțiunile care derivă din el pot fi recunoscute într-o definiție clasică dată strategiei: *...reprezintă un sistem format din obiective, scopuri sau aspirații de bază și din politici sau planuri esențiale, formulate astfel încât să definească domeniul de activitate actual sau potențial al firmei și profilul actual sau potențial al acesteia.*[3]

Am pornit în demersul nostru de la definiția lui Kenneth Andrews pentru că ea integrează atât concepțiile celor care fac distincție netă între scop și acțiunile corespunzătoare, cât și părerile unor cercetători care consideră scopul organizației ca o parte a strategiei. Un studiu atent al literaturii vaste dedicate acestui subiect ne poate conduce la idea că nu există o definiție universală a strategiei, motiv pentru care vom menționa opiniile celor care sunt recunoscuți ca reputați specialiști în diferite abordări ale strategiei. Igor Ansoff precizează că problemele specifice care se aplică la decizia strategică sunt legate de obiectivele întreprinderii și modul în care întreprinderea trebuie să se dezvolte și să exploateze poziția sa actuală în domeniul produselor și pieței. Alfred Chandler înțelege prin strategie determinarea scopurilor și obiectivelor pe termen lung, a mijloacelor de acțiune și alocare a resurselor necesare.[4]

Sistemul propus de Kenichi Ohmae pentru definirea strategiei se bazează pe sensibilitatea schimbării obiectivelor privind cele trei puncte ale triunghiului strategic, care sunt întreprinderea, consumatorul și concurența. Prin intermediul celor trei jucători cheie, strategia este definită ca reprezentând modalitatea prin care firma se diferențiază pozitiv de concurenții săi, utilizându-și atuurile relative pentru o satisfacere mai bună a nevoilor clienților.[5] Michael Porter, probabil specialistul numărul 1 în strategii în perioada actuală, propune termenul de strategie generică prin care înțelege specificarea abordării fundamentale pentru obținerea avantajului competitiv urmărit de firmă, ce furnizează contextul acțiunilor de întreprins în fiecare domeniu funcțional al acesteia.[6] Elemente suplimentare notabile oferă și Henry Mintzberg care prezintă câteva definiții ale strategiei, majoritatea ținând cont de aspecte concurențiale, comportamentale:[7]

---

[3] Andrews, K., The Concept of Corporate Strategy, Irwin, Homewood, 1971, p. 28;
[4] Burduș, E. & Căprărescu, Gh., Fundamentele managementului organizației, Editura Economică, București, 1999, p. 245;
[5] Ohmae, K., Inteligența strategului, Editura Teora, București, 1998, p. 84;
[6] Nicolescu, O., coord., Strategii manageriale de firmă, Editura Economică, București, 1996, p. 37;
[7] Mintzberg, H., „Strategy Formation", în Fridericson W., Perspectives on Strategic Management, Harper & Row, New York, 1990, p. 40;

➢ o percepție prin care se desemnează un curs prestabilit de acțiune pentru a soluționa o situație;

➢ o schiță sau un proiect ce constă într-o manevră menită să asigure depășirea unui contra-concurent sau oponent;

➢ un model ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;

➢ o poziționare a firmei ce rezidă în mijloacele de identificare a locului pe care îl are organizația în mediul său;

➢ o perspectivă ce implică nu numai stabilirea unei poziții, dar și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile sale, vizând piața, tehnologia etc.

Într-o abordare pragmatică, putem considera că strategia întreprinderii se concretizează în acțiuni și politici care se referă la componentele majore ale activităților funcționale (cercetare-dezvoltare, finanțare, producție, aprovizionare, comercială, resurse umane). Dacă strategiile au în general, un orizont de timp mai îndelungat, politicile se referă la perioade de până la 2 ani și au un grad de detaliere mai pronunțat, având un caracter, mai degrabă, operațional.

Strategia devine, în cele din urmă, un produs al managementului strategic, care conturează și fundamentează cantitativ pe termen lung tabloul entității viitoare a organizației. Politica este o declarație generală care fundamentează *calitativ* orientările majore în acțiune și luarea deciziilor, în timp ce tactica detaliază strategia și fundamentează *cantitativ* tabloul entității viitoare a organizației pe termen mediu și scurt.[8] Raționalitatea economică a desfășurării întregii activități impune dimensionarea optimă a resurselor utilizate; supradimensionarea acestora are ca efect o risipă de resurse sau o scăderea a eficacității, în timp ce sub-dimensionarea generează scăderea lichidităților și un grad ridicat de îndatorare față de furnizorii de resurse. Optimalitatea alocării resurselor se obține cu ajutorul unui sistem strategic, concept care are o sferă de cuprindere mai largă căci se referă la: *resursele interne, mediul extern* și *capacitatea organizației de a adăuga valoare activităților sale.*[9]

Sub aspect practic, din definițiile prezentate și din studiile consacrate strategiilor rezultă că orice demers strategic trebuie:

➢ să fie *durabil*, adică să asigure o schimbare care persistă în timp. Pentru supraviețuirea pe termen lung a organizației este important ca strategia să fie durabilă;

➢ să fie *distinct*, să se deosebească de concurenți, conținând chiar unele elemente inovative. O strategie durabilă este cu atât mai fezabilă cu cât se distinge de concurenții actuali și potențiali;

➢ să ofere *avantaj concurențial* pentru a permite organizației să se dezvolte într-un mediu concurențial. Strategia nu trebuie să fie numai distinctă ci și să creeze avantaje reale care permit organizației să avanseze;

➢ să exploateze *legăturile dintre organizație și mediul ei.* Este vorba de oportunități pe care le oferă mediul de afaceri care contribuie la performanțe superioare.

---

[8] Popa, H. L. coord., Manual de inginerie economică – Management strategic, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p. 86;

[9] Lynch, R., Strategia corporativă, Editura ARC & CEU, Chișinău, 2002, p. 8;

În managementul strategic, proces dinamic şi complex de auto-planificare, auto-organizare şi autoconducere pe termen lung, se operează cu trei elemente de bază: *analiza, alegerea şi implementarea* strategiilor.

Analiza cere o înţelegere clară a mediului în care firma operează. Gradul schimbării şi, în plus, semnalele complexe şi, uneori, contradictorii primite de la mediu, cer o analiză detaliată a condiţiilor cheie de pe piaţă. Este posibil ca firma să previzioneze piaţa pe care operează în termenii unei "matrici". Firma îşi poate localiza ofertele variate înăuntrul acestui cadru pentru a explora natura cerinţelor planificării strategice cu care va avea de-a face. O înţelegere a procesului care are loc este doar unul din aspectele unui proces de management strategic de succes.

Alegerea unei strategii adecvate trebuie să se sprijine pe o înţelegere a întreprinderii şi a capacităţilor sale. Organizarea internă şi resursele acesteia trebuie să fie în concordanţă cu strategiile, fiind urmate dacă se doreşte îndeplinirea lor. Acesta este un proces cu două faze:

- înţelegerea nevoilor şi capacităţilor unei firme;
- comunicarea strategiilor şi „întâmpinarea" rezistenţei interne.

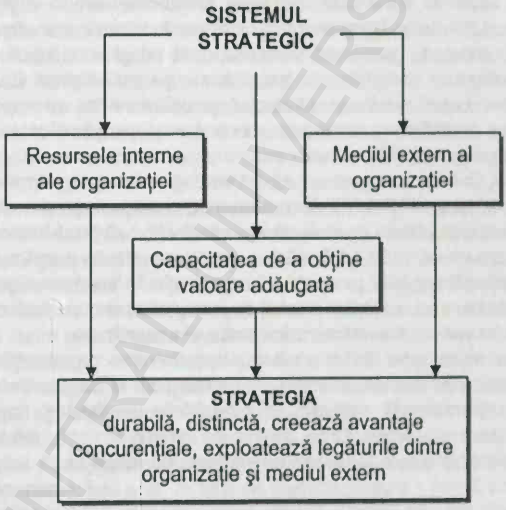

Fig. 3.2. Elemente cheie ale unui sistem strategic

Analizând literatura de specialitate am constatat că specialiştii acordă mai puţină atenţie fazelor de comunicare şi *implementare a strategiilor*, în comparaţie cu analiza. Nu trebuie eludate sub nici o formă problemele de identificare a surselor implicate în construirea suportului din cadrul firmei şi înfrângerii rezistenţei în şi din afara organizaţiei faţă de schimbările strategice. Acestui domeniu trebuie să i se acorde importanţă crescândă pentru că în multe situaţii rezistenţa internă era cea mai mare ameninţare împotriva succesului unor strategii.

Oameni de afaceri de renume au învăţat că marea provocare nu este în a pregăti strategia, ci în a o face să meargă. Alegerea strategiei depinde de o înţelegere corespunzătoare a opţiunilor disponibile unei firme. Capacitatea de a

identifica şi folosi oportunităţile are o importanţă deosebită. Analiza de scenarii este parte a acestuia şi implică construirea de modele cu privire la firmă şi la strategiile care să susţină o oportunitate maximă şi/ori risc minim. Alegerea strategiei este determinată în parte de măsura în care posibilele strategii exploatează punctele tari ale firmei şi oportunităţile în timp ce se trece peste slăbiciuni şi ameninţări.

Există o tendinţă de a subestima problemele întâmpinate în a asigura o eficientă aplicare a strategiilor selectate. Istoria competiţiei este plină de strategii măreţe care au dat greş pentru că logistica nu a putut merge în pas cu cerinţele vremii, evenimentele nu s-au combinat cum era planificat sau lucrurile nu au putut să meargă bine. Aceasta înseamnă că resursele cerute pentru implementare trebuie să fie suficiente. Suficienţa nu se referă la nivelul minim, ci la nivelul potrivit pentru a face faţă insuccesului şi eşecului în afaceri.

Organizaţia va trebui să răspundă şi să se adapteze strategiilor, ceea ce ridică problema schimbării. În opinia noastră, oamenii implicaţi trebuie să aibă pricepere şi cunoştinţe, să-şi joace rolul în implementarea eficientă. Aceasta se întâmplă în cazul în care este cerută o schimbare sau o adaptare la noi circumstanţe. Unii autori şi manageri abordează schimbarea strategică ca o continuare a procesului planificării. Accentul cade pe găsirea logicii schimbării şi apoi pe convingerea oamenilor de acest lucru; pe proiectarea structurilor şi a sistemelor de control adecvate strategiei şi utilizarea lor ca mecanisme ale schimbării; pe identificarea resurselor necesare şi pe planificarea detaliată a timpului necesar schimbării.

Oricum, în final, succesul schimbării strategice într-o organizaţie depinde de măsura în care oamenii îşi schimbă convingerile, presupunerile şi comportamentul. Cei care accentuează latura procesuală a strategiei tind să pună în evidenţă aceste aspecte ale procesului schimbării. Fără a neglija nevoia de planificare, subliniem importanţa obţinerii angajării personalului organizaţiei în efectuarea schimbării şi a nevoii de schimbare a comportamentului, nu numai din punct de vedere formal, dar şi din punctul de vedere al evenimentelor zilnice din organizaţie.

Într-un mediu aflat într-o continuă transformare, organizaţiile nu se pot baza pe planificarea formală a schimbării strategice, ci pe nevoia de a deveni organizaţii în permanenţă sensibile la schimbările mediului şi capabile să se adapteze acestor schimbări. Orice schimbare strategică însă, are ca punct de plecare componentele care formează *arhitectura unei strategii.*

3.3. Arhitectura şi tipologia strategiilor

Strategiile sunt programe generale de acţiune şi desfăşurare a forţelor şi resurselor unei organizaţii vizând realizarea integrală a obiectivelor. Termenul *strategie* vine din domeniul militar. Dicţionarul Webster îl defineşte drept „ ştiinţa şi arta de a folosi forţele armate în confruntarea cu inamicul în scopul realizării obiectivelor războiului „...procedeele care permit angajarea luptei cu adversarul în condiţiile cele mai favorabile". Aşadar, cuvântul *strategie*, în managementul afacerilor, arată prezenţa concurenţilor. Atunci când planifică, managementul nu trebuie să-i scape din vedere pe concurenţi şi cuvântul *strategie* îi reaminteşte

aceasta. Un manager trebuie să gândească în termenii „ Strategia noastră" şi „Strategia lor".

Este larg acceptat că elaborarea şi comunicarea strategiilor sunt printre cele mai importante activităţi ale top managerilor. Fără strategie organizaţia este ca o navă fără cârmă care se învârteşte într-un cerc. Cele mai multe dintre falimentele întreprinderilor sunt datorate absenţei strategiei, unor strategii greşite sau lipsei implementării unei strategii suficient de bune. Fără o strategie potrivită, eficace implementată, falimentul este o chestiune de timp.

Deziluziile planificării strategice par a rezulta din eşuarea înţelegerii depline a următoarelor aspecte:

- Ce sunt strategiile şi de ce sunt importante;
- Cum se integrează strategiile în procesul de planificare;
- Cum se elaborează (dezvoltă) strategiile;
- Cum se implementează prin aducerea lor la nivelul deciziilor curente.

Funcţia cheie a strategiilor este să dea o *direcţie* unificată planurilor. Astfel spus, strategiile influenţează direcţia în care o organizaţie încearcă să meargă.

Strategiile *furnizează cadrul planificării*, orientând deciziile operaţionale, fiind adesea predecizii ale acestora. Mai multe strategii atent elaborate şi înţelese cu claritate creează un cadru mai compatibil şi eficace elaborării planurilor. De exemplu, dacă întreprinderea are o strategie majoră de a dezvolta numai acele produse noi care se potrivesc organizării sale de marketing, vor fi evitate risipa de energie şi resurse cu produse ce nu corespund acestor standarde.

Strategiile au un *impact major asupra altor domenii ale managementului.* De exemplu, strategiile majore vor influenţa structura organizatorică şi, de asemenea, alte funcţii ale managementului. De altfel o definiţie dată strategiilor subliniază că acestea au rolul de a determina şi comunica printr-un sistem major de obiective şi politici un tablou general al tipului de întreprindere capabilă să le îndeplinească.

Strategiile *variază în practică.* Cu toate că elementele esenţiale ale procesului de elaborare a strategiilor pot fi aceleaşi şi, cu toate că rolul de a da o direcţie şi un cadru planurilor are o aplicaţie universală, contextul şi abordarea pot fi larg diferite. De vreme ce nu există o teorie sau un set de principii universale care să rezulte într-o singură şi cea mai bună cale, nu este în mod necesar o singură, cea mai bună strategie pentru toate întreprinderile. Ca şi în alte domenii ale managementului, aceasta depinde de situaţie sau contextul implicat. De exemplu, Ford a adoptat strategia de a organiza afacerea sa cu automobile structurând funcţional departamentele sale, în timp ce General Motors a folosit diviziile sale pe produse. Ambele au avut un mare succes, deşi au adoptat strategii diferite.

Strategia dă finalitate existenţei şi funcţionării sistemelor, iar elementele pe care se bazează necesită cunoaşterea unui limbaj specific. Deşi s-ar putea argumenta că strategiile sunt formulate în conceptele bunului simţ, dar cosmetizate ştiinţific, este semnificativ faptul că nu ne aflăm în faţa unei noţiuni „la modă" supusă vremelniciei, ci avem de-a face cu un proces de gândire şi acţiune pentru proiecţia viitorului care nu a lipsit niciodată din toate aspectele vieţii umane. Indiferent de sistemele de management practicate, organizaţiile sunt obligate să caute şi să găsească răspunsuri la întrebarea vitală: *ce trebuie să devenim peste unul, doi sau cinci ani?* Răspunsurile la o asemenea întrebare nu trebuie să fie nici simpliste şi nici univoce.

Sub impactul modernizării şi al ritmului progresului ştiinţific, tehnic şi tehnologic, ţinând cont de uzura morală rapidă a cunoştinţelor, realităţile

funcționării organizațiilor de astăzi sunt mult schimbate față de cele ale trecutului. Toate acestea conduc la o creștere a rolului activității de elaborare a strategiilor, de angajare a unor resurse și competențe prezente pentru viitor, asumându-se importante riscuri economice.

Mai mult, creșterea accentuată a competiției într-o economie globalizată, impune managerilor de astăzi o sarcină nu lipsită de greutate: asigurarea viitorului organizației pe care o conduc. Pe fondul acestei problematici, în procesele de dezvoltare a strategiilor sunt antrenate o serie de variabile care determină, în cele din urmă, structura și eficiența acestora: obiectivele, resursele, termenele și mijloacele de realizare.

3.3.1. Obiectivele

Obiectivele sunt acele finalități pe care o organizație caută să le realizeze ca urmare a existenței și activității sale. Managerii de succes recunosc în largă măsură că, înaintea inițierii oricărei acțiuni, obiectivele trebuie să fie stabilite cu claritate și bine înțelese. Două caracteristici esențiale ale obiectivelor susțin această necesitate și anume:

- sunt prestabilite;
- descriu rezultate viitoare dorite spre care eforturile prezente sunt orientate.

Privite dintr-o largă perspectivă, obiectivele oferă câteva beneficii importante managementului, în funcție de timp și circumstanțe. Și anume: orientează acțiunile, limitează aria de acțiune, sunt o sursă de legitimitate, constituie standarde de performanță și sursă de motivare.

În preocupările managerului, obiectivul devine o reprezentare a stării viitoare pe care conducătorul dorește s-o materializeze printr-o politică coerentă. Exprimat în termeni concreți, cantitativi, obiectivul reprezintă finalitatea care justifică acțiunile și demersurile într-o strategie.

Obiectivele reprezintă jaloane, nivele de referință, ținta care prefigurează viitorul pentru organizație: dacă scopul este maximizarea profitului, obiectivele de rentabilizare a investițiilor sau a capitalului propriu se constituie jaloane ce determină elaborarea unor politici foarte concrete prin care se asigură realizarea scopului propus. Obiectivul este un *rezultat planificat și realizat*, nicidecum o activitate în sine; el trebuie definit cu claritate într-un limbaj comun tuturor actorilor interesați (conducători, executanți, clienți, furnizori etc.). Obiectivul trebuie să fie rezonabil și pentru a fi realizat necesită susținerea coordonată prin metode, cunoștințe, abilități și resurse care trebuie identificate, dimensionate și gestionate printr-un program complex.

BCU IASI

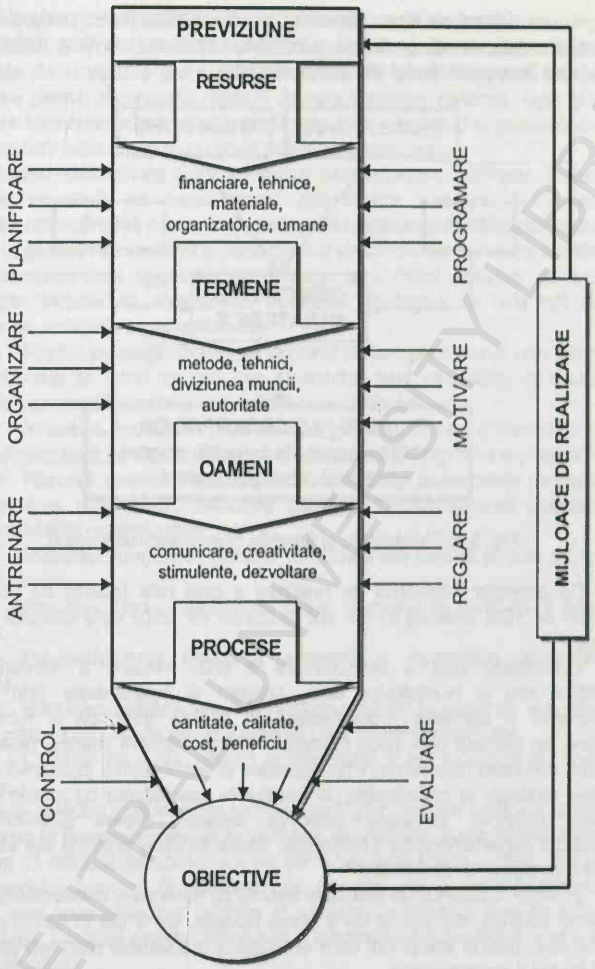

Fig. 3.3. Arhitectura strategiei firmei

După: Mihuț, I., *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989;

Obiectivul se definește complet prin patru componente obligatorii:

- *atributul*, conținutul obiectivului: rentabilitate, preț, cheltuieli, calitate etc.;
- *scară de măsură*: obiectivul trebuie să fie raportat unui palier de valori cunoscut și utilizat de conducător: rată (de acumulare), nivel (calitativ), scară (de duritate), grad (de absenteism) etc.;
- *normă*: valoarea exactă care trebuie obținută pe scara definită anterior;

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

➢ *un orizont de timp*: obiectivul trebuie realizat într-o perioadă de timp care trebuie determinată şi datată. Modificând orizontul de timp obţinem un alt obiectiv care impune, la rândul său, o altă strategie.

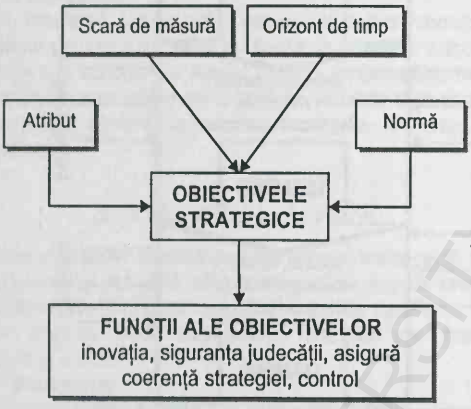

Fig. 3.4. Elementele şi funcţiile obiectivelor strategice

De exemplu: obiectivul de realizare a unei rate (scara) de rentabilitate (atributul) de 15% (norma) în doi ani (orizontul de timp) este complet şi corect formulat.

Obiectivele sunt o reprezentare a stării viitoare a întreprinderii, a activităţilor sau a rezultatelor sale, precum şi instrumente prin care se direcţionează o orientare fundamentală în politica generală a întreprinderii, generând un demers prin care demarăm şi îmbunătăţim afaceri rentabile sau corectăm defectele constatate. Prin obiective şi subobiective putem să decupăm demersul strategic al organizaţiei pe funcţiunile specializate cu referiri directe la specificul acestora, devenind obiective derivate, repere definitorii pentru conducătorii departamentelor funcţionale. Dintre funcţiile practice ale obiectivelor menţionăm: câteva în continuare[10].

Inovaţia. Căutarea de obiective trebuie să determine conducătorii de a ieşi din cadrul obişnuit, rutinier, şi de a gândi novator, de a lua în calcul mediul cu riscurile sale, găsind soluţii noi care să rezolve problemele manageriale a căror decizii nu pot fi contingentate.

Siguranţa judecăţii. Obiectivele servesc la aprecierea şi clasificarea posibilităţilor şi a variantelor de acţiune, ele reprezintă criteriile după care se aleg soluţiile în conformitate cu aspiraţiile. Exemplu: Să presupunem că, pentru o organizaţie, s-au identificat trei politici de investiţii pentru anul următor, fiecare cu o rată de randament bine precizată: A cu 15%, B cu 18%, C cu 22%, iar obiectivul propus precizează necesitatea realizării unei rate de randament de 20% şi deci doar varianta C este valabilă şi poate fi adoptată de conducătorul organizaţiei.

[10] Marian, L., Strategii manageriale de firmă, Editura Universităţii „Petru Maior", Tg.-Mureş, 2001, p. 12;

Asigură coerență strategiei. De cele mai multe ori, strategia se materializează prin decizii multiple și secvențiale care, dacă nu sunt coordonate și direcționate de o viziune globală, riscă generarea unor divergențe deosebit de periculoase pentru organizație. Într-un demers strategic sistemic, logic și realist, deciziile se fundamentează pe obiectivele stabilite, generând și producând acțiuni complementare care creează un efect benefic de sinergie.

Control. Obiectivele pot da măsura performanțelor obținute. Sistemul de previziune construit pe baza valorii obiectivelor servește la compararea rezultatelor obținute și la determinarea abaterilor, diferențe care generează acțiuni specifice în general de corecție și readucere a sistemului la starea de echilibru.

Binecunoscutul specialist în management Peter Drucker ne arată că organizațiile trebuie să stabilească obiective strategice în cele opt domenii principale de activitate organizațională.

1. Poziția pe piață. Dorind să împartă piețele prezente și cele viitoare, va include domenii în care noi produse și servicii sunt necesare, de asemenea, obiectivele vor urmări construirea loialității consumatorului.
2. Inovarea. Inovații în produse sau servicii, precum și inovații în profesii și activități necesare pentru furnizarea primelor inovații (în produse și servicii).
3. Resurse umane. Furnizarea, dezvoltarea și performanța managerilor și altor membri ai organizației, atitudinile salariaților și dezvoltarea profesiilor sau calificărilor, relațiile cu sindicatele.
4. Resurse financiare. Sursele furnizoare de capital și cum va fi folosit acesta din urmă.
5. Resurse fizice. Capacitățile fizice și modul în care vor fi folosite în producție.
6. Productivitatea. Folosirea eficientă a resurselor comparativ cu rezultatele.
7. Responsabilitatea socială. Responsabilități în astfel de arii precum și interesul pentru comunitate sau menținerea unui comportament etic.
8. Criteriile de profit. Nivelul profitabilității și alți indicatori ai rezultatelor financiare.

Dacă utilizăm metodologia propusă de Peter Drucker pentru a urmări cum se regăsește în firmele românești în perioada de tranziție, avem motive întemeiate să credem că dificultățile economice nu vor fi depășite foarte curând. Din păcate, comportamentul firmelor în perioada de tranziție nu a urmărit maximizarea profitului, care este obiectivul prioritar al agenților economici, specific economiei concurențiale. Cauzele acestei denaturări a interesului fundamental pentru o firmă pot fi următoarele:

1. Structurarea difuză a atributelor proprietății, care din punct de vedere operațional s-a dovedit a fi ineficientă suprapunând controlul statului asupra deciziilor manageriale, complicându-le în felul acesta.
2. Existența unor probleme în relația proprietar-manager, care în lipsa cointeresării pozitive, dar și negative a managerilor, a condus la sacrificarea obiectivului fundamental al oricărui manager rațional, maximizarea profitului, în folosul unor interese personale sau în cel mai fericit caz la indiferența managerială.
3. Lipsa competențelor manageriale necesare coordonării descentralizate a activității economice și exploatării informațiilor existente în mediul economic. Tendințele revanșarde promovate imediat după decembrie '89, au condus la o adevărată "criză de autoritate managerială", declanșată prin înlocuirea repetată a

managerilor, fără criterii obiective, ceea ce a condus la inhibarea procesului de decizie managerială. Ulterior transferarea dreptului de proprietate prin înființarea societăților comerciale pe acțiuni au promovat în cadrul Adunării Generale a Acționarilor (care teoretic trebuie să reprezinte interesele imediate și de perspectivă a firmelor respective) persoane ce nu au fost desemnate pe temeiul criteriilor profesionale, ci pe baza unor criterii politice sau de altă natură, membrii AGA fiind de multe ori prin natura activității desfășurate și competențele deținute mult prea departe de activitatea economică.

4. Practicarea unui management limitat îndeosebi la aspectele tehnologice fără a avea în vedere relațiile cu furnizorii de inputuri sau cu clienții, care în economia centralizată funcționau pe principiu vertical, la care se adaugă absența unor componente fundamentale în conducerea agenților economici aparținând economiei de piață și anume managementul strategic, managementul financiar, marketingul, managementul resurselor umane etc. Acest aspect s-a concretizat în decizii insuficient motivate, de cele mai multe ori încărcate de o notă de mimetism, fără anticipație și inconsecvențe în realizarea obiectivelor.

5. Existența unui mediu economic opac din punct de vedere informațional, în care vidul legislativ, instabilitatea managerială, inflația, corupția și alte fenomene negative au indus un comportament managerial nespecific economiei concurențiale, cu raționalitate economică limitată, riscant și, de cele mai multe ori, iresponsabil.

Cauzelor menționate li se poate adăuga presiunea sindicatelor asupra managerilor și consiliilor de administrație, exploatată uneori și de factorii politici, ceea ce a determinat un management bazat pe ingerința profundă a salariaților, care schimbă ordinea de prioritate a obiectivelor firmei în favoarea oamenilor dinăuntrul acesteia și în defavoarea proprietarilor sau a reprezentanților acestora. Acesta constituie un motiv în plus pentru ca obiectivul de maximizare a profiturilor și valorii firmei să rămână pe un plan secundar în defavoarea maximizării utilității unor grupuri de interese. În aceste condiții firma reprezentativă pentru economia românească va avea printre obiectivele prioritare pe termen scurt minimizarea costului tranziției concretizat în menținerea numărului de angajați din perioada anterioară și a salariului real. Pe termen lung însă obiectivul urmărit este cel al asigurării supraviețuirii firmei. Chiar dacă obiectivele par convergente, în realitate ele sunt mereu în conflict, fiind sacrificate temporar unul în favoarea celuilalt (concedieri moderate, șomaj tehnic, uneori subvenții mascate de la stat etc.).

3.3.2. Resursele

Resursele constituie o constrângere atât de evidentă încât ele nu pot fi ignorate și nici neglijate în cazul unui demers strategic. Recunoaștem că dintre toate elementele strategiei firmei, resursele sunt prioritare, căci este absurd să fixezi obiective fără a avea perspectiva acoperirii cu resurse.[11] În economia întreprinderii, prin combinarea resurselor organizației se creează un produs nou pentru a obține performanțe în proiectarea și implementarea strategiilor organizaționale. *Managementul strategic* devine astfel procesul prin care managerul planifică și controlează sarcinile care sunt cuprinse în strategii, gestionând resursele aferente. Prin resurse înțelegem:

[11] Mihuț, I., coord., Management general, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003, p. 182;

➢ *oameni* - operatorii, funcționarii și conducătorii reprezintă tot atâtea categorii de personal angajat al organizației care dezvoltă și pun în practică strategiile;

➢ *bani* - mijloacele financiare reprezintă resursa cea mai generală cu ajutorul căreia se poate achiziționa oricare altă resursă umană, tehnică etc.;

➢ *echipamente* - utilajele reprezintă resurse în condițiile în care își aduc un aport la dezvoltarea strategiilor de dezvoltare;

➢ *informațiile* - așa cum procesul de producție cuprinde faze în urma cărora materiile prime și materialele sunt transformate în produse finite, managementul strategic cuprinde o desfășurare de evenimente prin care informațiile (mărimile de intrare), pe baza unui efort de gândire, sunt transformate în decizii strategice (mărimi de ieșire).

Prin capacitatea sa organizatorică și de inovare, resursa umană constituie fundamentul strategiilor de dezvoltare. În schimbul unor recompense, materiale sau spirituale, prin acțiuni de relaționare socială, resursele umane contribuie la atingerea obiectivelor strategice. Oamenii sunt cei care configurează sistemul strategic, iar dacă ne gândim la o formulare celebră a lui Mintzberg, strategia „trăiește" prin potențialul uman de care dispune - „fiecare sistem își are propriul schelet: dar o organizație în care domină numai acesta nu înseamnă mai mult decât o cochilie goală. Numai atunci când este infuzată cu spiritul uman, cu energie, ideologie, cultură, organizația începe să trăiască".[12] În acest context, funcția de personal devine importantă pentru că ea cuprinde activități prin care se identifică calitățile, se analizează capacitățile și se perfecționează personalul încadrat într-o organizație.

Totalitatea resurselor, umane, financiare, informaționale, materiale, vor fi alocate pentru realizarea unor produse sau servicii ceea ce impune dimensionarea corectă, rațională a destinației acestor finalități, întrucât orice obiectiv se consideră realizat numai după ce se încheie ciclul studiul pieței (dimensionare a cererii), alocarea resurselor (aprovizionare), utilizarea resurselor (producție), valorificarea resurselor (desfacere). În aceste condiții este deplin justificată remarca profesorului Ioan Mihuț care susține că cea mai importantă secvență a strategiei contemporane este relația *produs-piață*.[13]

3.3.3. Termenele

Practic, termenele nu figurează ca o componentă de sine stătătoare a strategiei, dar sunt menționate separat datorită importanței pe care o au. Termenele delimitează perioada de operaționalizare a strategiei, precizând momentul declanșării și finalizării operațiunilor strategice majore.[14]

Ritmul de desfășurare a activităților, din ce în ce mai alert în ultima vreme, conferă perioadelor și termenelor de punere în practică a strategiei o tot mai mare importanță. De regulă, dezvoltarea unei strategii pe dimensiunea temporară creează o serie de probleme manageriale de armonizare a funcțiunilor și a structurilor, cum ar fi:

---

[12] Mintzberg, H., Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations, The Free Press, New York, 1989, p. 364;
[13] Mihuț, I., coord., ibidem;
[14] Nicolescu, O. & Verboncu, I., Management, Editura Economică, București, 1997, p. 143;

- conceperea şi implementarea unei *structuri temporare*, specifice strategiei şi legăturilor acesteia cu celelalte activităţi manageriale;
- căutarea unor forme de coabitare între structura temporară şi funcţionalitatea structurii organizatorice;
- adaptări şi modificări frecvente ale acţiunilor prevăzute în strategie, în funcţie de diferiţi factori de influenţă;
- căutarea unui echilibru între elementele de arhitectură ale strategiei (obiective, mijloace de realizare, termene) şi optimizarea resurselor disponibile.

Nu mai trebuie demonstrat că orice întârziere sau devansare faţă de previziuni se repercutează direct în costuri. De aici necesitatea unei stabiliri realiste a termenelor ţinând cont de dimensiunea eficace a managementului, fără a afecta calitatea produselor şi serviciilor, fiabilitatea şi eficienţa funcţionării sistemelor conduse.

3.3.4. Mijloacele de realizare a obiectivelor

Acest element defineşte ansamblul de abordări majore care sunt utilizate în practica managerială pentru a face valabilă, fezabilă, o strategie. Dezvoltarea unei strategii cu obiective operaţionale la niveluri multiple ale organizaţiei devine vitală, dar acest lucru solicită un ansamblu de metode manageriale.[15] Metodele de management constituie principalul mijloc de realizare a strategiilor de dezvoltare. „Metoda este o structură de ordine, un program după care se reglează acţiunile practice şi intelectuale în vederea atingerii unui scop", spune profesorul Ion Petrescu[16] sau „un ansamblu de căi, reguli şi procedee cu ajutorul cărora se exercită managementul firmei".[17]

Într-un context economico-social care se schimbă cu repeziciune şi care este tot mai complex şi sofisticat, metodele manageriale au un rol din ce în ce mai important în obţinerea competitivităţii firmelor în contextul globalizării afacerilor. De aceea metodele manageriale trebuie să fie construcţii riguroase şi complexe, cu faze, componente, reguli precis conturate, prin intermediul cărora vor fi exercitate atributele manageriale.

Dintre caracteristicile de bază ale metodelor manageriale, care conferă specificitate şi eficacitate pot fi amintite: pronunţatul caracter formal, interdisciplinaritatea (elementele metodologice provin din mai multe ştiinţe – economie, psihologie, sociologie, drept, informatică, matematică, statistică, tehnologie etc.), caracterul integrator (încorporează într-o viziune sistemică totalitatea elementelor decizionale, informaţionale şi structural-organizatorice implicate) şi specificitatea organizaţională (alegerea unei metode depinde de resursele şi cultura organizaţională a firmei).

Faţă de încercările de cuprindere a esenţei metodelor manageriale sub forma unor definiţii cât mai complete, nu pot fi neglijate scopul şi conţinutul acestora. Ceea ce se urmăreşte printr-o metodă managerială nu e altceva decât optimizarea folosirii capacităţilor de muncă în organizaţii, eficientizarea comportamentului şi acţiunii managerilor, angajaţilor şi a tuturor părţilor interesate de atingerea obiectivelor strategice. Conţinutul metodelor este redat de o

[15] Tellier, Y. & Rovenţa-Frumuşani, D., Resurse umane şi dezvoltare organizaţională, Editura Cavallioti, Bucureşti, 1999, p. 86;
[16] Petrescu, I., Management general, Editura Holding Reporter, Bucureşti, 1991, p. 194;
[17] Petrescu, I. & Domokos, E., Management general, Editura Hyperion XXI, Bucureşti, 1993, p. 172;

succesiune de etape regăsite sub forma unor operaţii şi procese care creează condiţii favorabile activităţilor concepute de manager. Aşadar, metoda managerială transformă ideile în acţiune, armonizând resursele cu cerinţele, urmărind rezultatele maximale fixate prin strategii.

3.3.5. Tipologia strategiilor

Abordarea afacerilor într-un mediu concurenţial necesită desfăşurarea unei combinaţii de acţiuni ofensive, defensive şi din domeniul funcţional care să facă realizabile perspectivele creşterii/ dezvoltării. Există multe abordări ale competiţiei pe piaţă, iar firmele le exploatează cu imaginaţie pentru că, la un moment sau altul, fiecare tip de strategie poate oferi rezultate acceptabile.

Dincolo de strategiile generice, valabile pentru orice sistem, fiecare firmă formulează câteva componente unice şi aspecte particulare. De aceea, varietatea de strategii şi opţiuni este nelimitată, în ultimă instanţă existând tot atâtea strategii câte firme există. Dacă aprofundăm diferenţele şi analizăm caracteristicile esenţiale ale diferitelor strategii pe care le utilizează firmele, numărul variantelor se reduce considerabil. Din aceste considerente, pornind de la abordările întâlnite în alte ţări, dar ţinând cont şi de realităţile din ţara noastră prezentăm o tipologie a strategiilor cu evidenţierea principalelor caracteristici (tabelul 3.1).

Tabelul 3.1.

Nr. crt.	Criteriu de clasificare	Tipuri de strategii	Caracteristici principale
1.	Sfera de cuprindere	Globale	Vizează activitatea de ansamblu a întreprinderii
		Parţiale	Se referă la unele activităţi specializate
2.	Nivelul organizaţional	Organizaţionale	Se stabilesc şi se implementează la cel mai înalt nivel al organizaţiei
		De afaceri	Se elaborează pe unităţi strategice de afaceri distincte
		Funcţionale	Se elaborează pe domenii funcţionale restrânse
3.	Gradul de participare a firmei la elaborare	Integrate	Se elaborează în colaborare cu managementul altor organizaţii
		Independente	Se elaborează numai de către organismele manageriale ale organizaţiei
4.	Dinamica obiectivelor generale ale întreprinderii	Redresare	Cuprind un sistem de obiective axate pe eliminarea unor deficienţe
		Consolidare	Accentul este pus pe perfecţionarea calitativă a unor tendinţe
		Dezvoltare	Cuprind un sistem de obiective de creştere cantitativă şi calitativă de la o etapă la alta

Nr. crt.	Criteriu de clasificare	Tipuri de strategii	Caracteristici principale
5.	Natura obiectivelor	Restructurare	Vizează re-orientarea sau re-dimensionarea activităţii firmei în vederea rentabilizării
		Privatizare	Vizează transferul patrimoniului din proprietatea publică în cea privată
		Joint-Venture	Vizează asocierea cu un partener străin care devine co-proprietar
		Inovaţionale	Vizează promovarea celor mai noi cuceriri tehnico-ştiinţifice
6.	Sfera produselor fabricate	Specializare	Axată pe restrângerea gamei de produse fabricate
		Diversificare	Axată pe lărgirea gamei de produse fabricate
7.	Poziţia pe piaţă	Ofensive	Se stabilesc obiective de pătrundere pe noi pieţe sau creşterea poziţiei deţinute pe pieţele pe care este prezentă firma
		Defensive	Se stabilesc obiective de renunţare la unele pieţe sau diminuarea ponderii deţinute de întreprindere pe anumite pieţe
8.	Modul de obţinere a avantajului competitiv	Strategii de reducere a costurilor	Se stabilesc unele obiective de reducere a costurilor care să permită reducerea preţurilor faţă de concurenţi
		Strategii de diferenţiere a produselor	Se stabilesc obiective care urmăresc diferenţierea produselor de cele ale concurenţei, prin creşterea funcţiilor
		Strategii axate pe nişa de piaţă	Se stabilesc obiective privind satisfacerea unui segment de clienţi bine definit
		Strategii orientate pe calitatea produsului	Se stabilesc obiective prin care se urmăresc creşteri calitative faţă de concurenţi

Sursa: Mihuţ, I, coord., *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003, p. 185, Nicolescu, O., coord., *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, Bucureşti, 1996, p. 72-75; Russu, C., *Management*, Editura Expert, Bucureşti, 1993, p. 93;

Atunci când are loc alegerea unei strategii, o întreprindere nu trebuie să facă abstracţie de propria sa poziţie competiţională din cadrul domeniului în care activează. Experienţele achiziţionate de-a lungul timpului ar putea conduce la idea că unele din strategiile menţionate sunt mai bune, în timp ce altele sunt mai slabe, deoarece unele eşuează mai frecvent iar altele înregistrează mai multe victorii.

O anumită strategie nu poate fi considerată a priori ca fiind generatoare de insucces. Strategia generală aplicată trebuie să fie adecvată situaţiei firmei şi mediului concurenţial, iar greşelile care se fac în procesul de implementare a strategiilor nu trebuie considerate „defecţiuni" ale strategiilor generale.

Raționamentele greșite, presupunerile infirmate de realitate, incapacitatea managementului de a scăpa de viziunea tip „tunel" sunt greșeli frecvente care conduc la eșec, dar ele nu aparțin strategiilor. În consecință, adevărata provocare este de a decide care dintre opțiunile strategice se potrivesc cel mai bine firmei ținând cont și de factorii concurențiali pentru a obține efecte importante ale creșterii competitivității și profitabilității pe piață.

3.4. Strategia și factorii concurențiali

Concurența reprezintă un factor cu un puternic impact asupra tuturor activităților întreprinderii. Ea este exercitată de firme cu mărimi și potențial diferit, care pot oferi surse alternative prezente și viitoare de produse sau servicii care, oferite aceloraşi grupe de clienți, pot afecta într-o măsură mai mare sau mai mică partea de piață ocupată și gradul de profitabilitate.

Este recunoscut faptul că pentru a putea face față concurenței, o întreprindere trebuie să se afle permanent într-o stare de veghe, asigurându-se informații utile care să fie prelucrate cu privire la întreprinderile concurente, la produsele și serviciile pe care le execută, privind investițiile pe care le efectuează, nivelul profitului, în general, capacitatea concurențială a acestora.[18]

Forțele concurențiale sunt reflectate de elemente care determină intensitatea competiției și, deci, profitabilitatea unei industrii. Cunoașterea lor permite găsirea unei poziții de pe care organizația se poate apăra de mediu, ori îl poate influența în favoarea ei. Prin cunoașterea acestor forțe, managerii pot depista punctele tari și slăbiciunile organizației, pot identifica forța concurențială cea mai puternică, de care trebuie să se țină seama în elaborarea unei strategii care să permită organizației să-și valorifice avantaje concurențiale.

Michael Porter de la *Harvard Graduate School of Business*, susține și argumentează că pe baza analizei forțelor concurențiale din industria respectivă, managementul organizației are datoria de a alege o strategie bazată pe avantajul ei concurențial. El accentuează relația dintre condițiile mediului și presiunile competitive. Analiza sa se concentrează pe scopul în care firmele trebuie să concureze și înseamnă faptul de a fi gata să câștigi avantaje competitive. Aria competitivă deschisă firmelor este ori pentru a încerca să atingă un grup țintă bine definit, ori să țintească spre un grup definit neclar. Acestea pot fi atinse prin oferta la prețuri mai mari sau prin diferențieri ale ofertelor. O asemenea abordare pune în lumină puternică domeniul firmelor care reușesc cu strategii care se potrivesc circumstanțelor. Prezentăm succint trei astfel de strategii generice ale organizațiilor.[19]

1. Dacă întreprinderea își dorește să fie producătorul cu cel mai scăzut cost, ea alege *strategia leadershipului prin costuri*. Evident, controlul strict al costului este foarte important. Această strategie are efecte asupra tuturor componentelor forțelor concurențiale. Astfel, firma respectivă va avea o rată a profitului superioară mediei pe industrie, ceea ce îi conferă o poziție avantajoasă față de concurenții existenți. Ea va putea reduce prețul, ceea ce îi va mări partea de piață și îi va conferi o mai mare flexibilitate în negocierile cu furnizorii.

2. Dacă organizația urmărește unicitatea produselor ei va opta pentru o *strategie a diferențierii prin calitate* înaltă, service prompt, design inovativ, imagine

[18] Bărbulescu, C., Sistemele strategice ale întreprinderii, Editura Economică, București, 1999, p. 57;
[19] Porter, M. E., Strategie concurențială, Editura Teora, București, 2001, p. 43-48;

de marcă pozitivă etc. Esențial este ca atributul ales să diferențieze net produsul, să fie atât de semnificativ încât să justifice prețul mai mare (impus de costul diferențierii). O asemenea strategie oferă o poziție avantajoasă în competiție deoarece creează loialitatea consumatorilor față de marcă. De asemenea, impune bariere înalte la intrarea pe piață și se reduce forța celor ce produc înlocuitori pentru produsul diferențiat.

3. În cazul în care firma urmărește să obțină un avantaj de cost, de diferențiere sau o combinație a acestora, pentru un anumit grup de consumatori, pe un anumit canal de distribuție, pe o anumită piață, ea va aplica *strategia țintă – focalizarea*, strategie care pleacă de la premisa că firma este aptă să servească o piață țintă mai eficient decât acei concurenți care își dispersează forțele pe întreaga piață a industriei respective. Strategia de focalizare determină întotdeauna limitări ale cotei deținute pe piață. Focalizarea implică realizarea unui compromis între profitabilitate și volumul vânzărilor. Diferența dintre cele trei strategii generale este prezentată în figura 3.5.

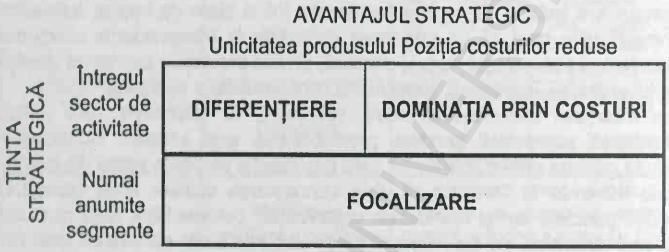

Fig. 3.5. Strategii bazate pe avantajul concurențial
Sursa: Porter, M., *Strategie concurențială*, Editura Teora, București.

Analiza și evaluarea factorilor din mediul înconjurător concurențial au fost făcute pe larg în toate lucrările lui Michael Porter. În figura 3.5 se prezintă modul în care acest guru al managementului strategic sistematizează, grafic, cei cinci factori și modul în care aceștia acționează și determină gradul de profitabilitate al firmei. Forțele cele mai puternice vor deveni esențiale pentru elaborarea strategiei, fiind recunoscut că managerii pricepuți depun eforturi serioase pentru a înțelege forțele concurențiale care determină performanțele firmei și felurile în care ele influențează apariția acestor performanțe. Aceste forțe sunt:

1. *Concurenții* existenți și rivalitatea dintre ei. Rivalitatea dintre concurenții existenți îmbracă forma luptei pentru deținerea unei poziții cât mai bune pe piață. Această rivalitate este rezultatul acțiunii unui complex de factori care se găsesc în strânsă legătură unii cu alții: competitorii sunt numeroși sau de putere egală, ritmul de creștere a industriei este scăzut, produsele sau serviciile nu sunt diferențiate, costurile fixe sunt mari, lipsa diferențierii sau a costurilor de schimbare a partenerilor de afaceri, diversitatea concurenților, bariere înalte de ieșire de pe piață.

2. *Amenințarea potențialilor noi intrați*. Pericolul extinderii și înăspririi competiției într-un domeniu este dependent de existența și puterea barierelor la intrarea în și ieșirea din domeniul respectiv. Principalele bariere la intrarea într-un domeniu de activitate sunt: economiile de scară obținute (în principal prin reducerea costului unitar pe măsura creșterii volumului de producție), diferențierea

produselor – ceea ce forțează potențialii noi intrați să cheltuiască enorm pentru acapararea consumatorilor, capitalul necesar pentru procurarea echipamentului inițial și chiar politica guvernamentală care poate limita sau opri intrarea într-o industrie. Barierele la ieșirea dintr-un domeniu de activitate cuprind factori economici, strategici sau emoționali care mențin firmele existente într-o industrie, chiar dacă ele înregistrează scăderea veniturilor sau chiar pierderi. De exemplu, echipamentul specializat, interdependențele strategice, barierele emoționale (loialitatea managerilor față de angajați, mândria de a face parte din ramură etc.).

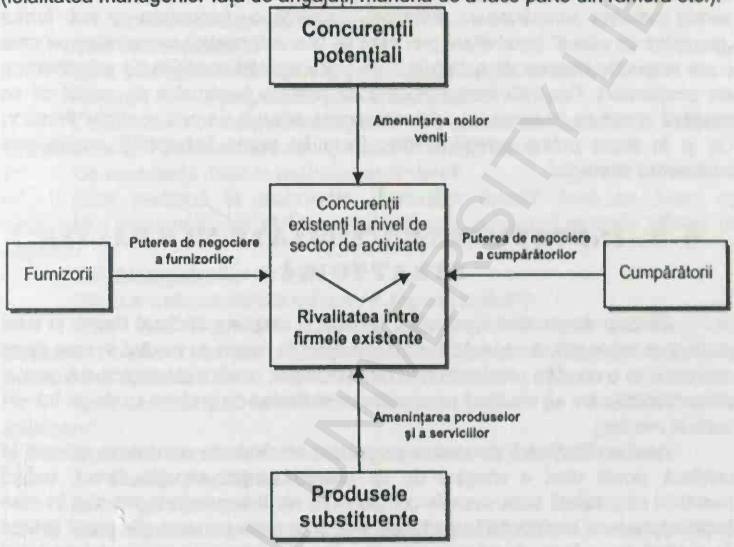

Fig. 3.6. Modelul lui Porter al celor cinci forțe competitive
Sursa: Porter, M., *Strategie concurențială*, Editura Teora, București, p. 17;

3. *Produsele substituente*. Reprezintă o forță concurențială deoarece pot modifica tiparele de consum existente. Identificarea produselor substituente presupune găsirea acelor produse care îndeplinesc o funcție identică cu cea a produsului nostru. Ele limitează veniturile unei industrii prin plafoanele de preț pe care trebuie să le practice firmele concurente pentru a putea rămâne pe piață. În situația în care această forță amenință să devină critică, firmele pot adopta strategii de apărare prin îmbunătățirea calității produselor lor sau prin eforturi susținute în sfera marketingului. Cele mai importante produse substituente sunt cele care pot prezenta un raport preț-performanță periculos pentru produsele dintr-un anumit sector de activitate sau acele produse care sunt realizate în sectoarele cu profituri ridicate.

4. *Puterea de negociere a cumpărătorilor*. Influențează raportul dintre ofertanții unui produs. Ea determină organizația să adopte strategii pentru menținerea vechilor clienți sau pentru atragerea unora noi. Puterea de negociere a cumpărătorilor este mare atunci când: clienții sunt puțini la număr dar puternici, ofertanții unor produse sunt numeroși iar clienții se pot re-orienta ușor, sau situația

în care clienții amenință cu transformarea lor înșiși în ofertanți (situația în care cumpărătorii sunt parțial integrați sau urmăresc o integrare în amonte, ei vor avea o putere de negociere deosebită).

5. *Puterea de negociere a furnizorilor.* Este o forță care poate deveni critică pentru organizațiile unei industrii în cazul amenințării cu creșterea prețului sau scăderea calității bunurilor și serviciilor oferite. Ea este mai mare în situațiile în care: furnizorii sunt foarte puțini dar puternici, clienții au o putere de negociere apropiată, produsul oferit este un factor de producție (sau un imput) important pentru industria cumpărătoare, furnizorii amenință cu integrarea lor sub forma „grupurilor de clienți" (modalitate prin care se ține sub control capacitatea pe care o are respectivul sector de activitate de a-și îmbunătăți condițiile de achiziționare ale produselor). Condițiile care influențează puterea furnizorilor nu numai că se modifică odată cu trecerea timpului, dar scapă adesea de sub controlul firmelor. Ca și în cazul puterii cumpărătorilor, firma își poate îmbunătăți poziția prin intermediul strategiei.

3.5. Instrumente utilizate în analiza strategică

Dincolo de modelul de analiză pe care îl propune Michael Porter și care pretinde o înțelegere a capacităților întreprinderii în raport cu mediul în care firma operează ca o condiție prealabilă realizării strategiei, analiza strategică are nevoie de cunoștințe care să unească priceperile cu abilitatea de a plasa strategia într-un context mai larg.

Analiza strategică pe care o propunem în rândurile următoare, simplă în conținut, poate oferi o imagine de tip holistic asupra situației firmei, având avantajul că prezintă subsistemele componente ale întreprinderii și modul în care fiecare își aduce contribuția la performanțele financiare generale (în cazul listelor de control) sau o foarte bună cunoaștere a afacerilor firmei și concurenței (în cazul utilizării matricelor).

Etapele principale parcurse în analiza strategică a întreprinderii sunt: evaluarea performanțelor curente ale firmei, evaluarea capacității manageriale a firmei, analiza mediului extern al firmei, analiza mediului intern, analiza factorilor strategici, construirea alternativelor strategice, implementarea scenariilor strategice, evaluarea și controlul. Un posibil model interogativ de analiză care poate fi aplicat ușor în întreprinderile din țara noastră se prezintă conform listelor de control (*check-list*).

1. Evaluarea performanțelor curente ale firmei

1.1. Care sunt performanțele obținute de societate reflectate în principalii indicatori economico-financiari (profitabilitate, lichiditate, solvabilitate, profitul pe acțiune, recuperarea investițiilor, cota de piață deținută etc.)?

1.2. Situația strategică, obiectivele, practicile utilizate de firmă. Care sunt misiunea, obiectivele, strategiile și politicile curente ale firmei? Sunt acestea clar definite?

Misiunea. În ce domeniu de activitate se află întreprinderea? De ce?

Obiectivele. Care sunt obiectivele întreprinderii, a centrelor de profit şi a subsistemelor organizatorice? Sunt în concordanţă cu misiunea şi mediul intern şi extern?

Strategii. Ce strategii sau mixturi strategice aplică întreprinderea? Corespund acestea misiunii, obiectivelor, mediului intern şi extern?

Politici. Care sunt politicile firmei? Sunt compatibile cu misiunea, obiectivele, mediul intern şi extern al întreprinderii?

2. Evaluarea capacităţii manageriale a firmei

2.1. Echipa managerială operaţională

Cine sunt managerii?

Care este controlul acţionarial pe care îl au asupra firmei?

Acţiunile sunt în proprietate privată sau publică?

Care este contribuţia managerilor din punct de vedere a pregătirii profesionale şi a implementării cunoştinţelor în spaţiul firmei?

Ce experienţă deţin în posturile respective?

Cum participă la elaborarea strategiilor firmei? Sunt de acord cu propunerile managerilor de vârf sau participă activ, sugerând direcţiile viitoare de acţiune?

2.2. Managementul de vârf

Din cine este constituită echipa de „top managers"?

Care sunt elementele definitorii ale felului în care sunt asumate responsabilităţile, stilul de management practicat, abilităţile şi cunoştinţele profesionale deţinute?

Cum sunt relaţiile de colaborare cu managerii de pe nivelurile ierarhice inferioare?

Care este maniera de abordare a provocărilor din mediul de afaceri?

3. Analiza mediului extern

3.1. Mediul general

Care sunt elementele definitorii pentru mediul cultural, social, politic şi tehnologic care afectează întreprinderea?

Care dintre aceştia se pot constitui ca oportunităţi sau ca restricţii (ameninţări) prezente sau viitoare?

3.2. Mediul specific

Care sunt forţele mediului specific ce influenţează concurenţa în domeniul de activitate în care îşi desfăşoară activitatea întreprinderea? Care sunt obiectivele şi scopul concurenţei? Care sunt punctele forte şi cele slabe ale concurenţei? Care sunt implicaţiile strategiei concurenţei pentru piaţa firmei?

Care este ameninţarea noilor intraţi în domeniu? Dar puterea de negociere a clienţilor?

Cum se prezintă situaţia produselor înlocuitoare?

Care este puterea de negociere a furnizorilor? Dar intensitatea rivalităţii între concurenţii existenţi?

Care dintre aceşti factori se pot constitui ca oportunităţi sau ameninţări prezente sau viitoare?

4. Analiza mediului intern

4.1. Structura organizatorică

Care este tipul de organigramă practicat?

Autoritatea managerială este centralizată sau descentralizată? În ce grad?

Câte nivele ierarhice sunt utilizate în întreprindere?

BCU IAŞI ... UNIVERSITY LIBRARY

Organizarea structurală este înțeleasă și acceptată de toți angajații?

Este compatibilă structura cu politicile, strategiile și obiectivele întreprinderii?

Ce tip de structură organizatorică practică firmele din același domeniu de activitate?

Ce îmbunătățiri pot fi aduse organizării actuale a întreprinderii?

4.2. Cultura întreprinderii

Care sunt credințele, așteptările și valorile împărtășite în comun de angajații întreprinderii?

Cultura organizațională curentă este bine definită?

Cultura organizațională existentă încurajează performanțele întreprinderii?

Există compatibilitate între cultura organizațională și misiunea, politicile, strategiile, obiectivele întreprinderii?

Cultura organizațională încurajează schimbarea, inovarea, introducerea noului sau stagnarea?

4.3. Resursele întreprinderii

4.3.1. Marketingul

Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele de marketing?

Cine sunt clienții firmei? Care sunt factorii care influențează comportamentul clienților? Cine sunt clienții potențiali?

Care sunt produsele oferite? În ce stadiu al ciclului de viață se află? Care este tipul gamei sortimentale?

Care sunt reacțiile clienților la schimbarea prețurilor? Sunt practicate prețuri atractive?

Care sunt activitățile de promovare utilizate? Prin ce se diferențiază față de concurență?

Sunt utilizate metodele și tehnicile de marketing în cadrul întreprinderii?

Ce poziție ocupă managerul de marketing în cadrul întreprinderii?

4.3.2. Finanțele

Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele financiare?

Cum se prezintă situația financiară a întreprinderii (structura financiară, gestiunea resurselor financiare, rezultatele) și care sunt factorii principali de influență?

Cum se efectuează planificarea financiară?

Există concordanță între încasări și plăți?

Este respectată regula echilibrului financiar?

Care sunt metodele utilizate în analiza financiară?

Care sunt metodele și instrumentele utilizate în repartiția rezultatelor financiare?

Ce metode sunt utilizate pentru elaborarea deciziilor financiare?

Ce poziție ocupă managerul financiar în cadrul întreprinderii?

4.3.3. Cercetare-dezvoltare

Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele de cercetare-dezvoltare?

Cum se realizează proiectarea produselor?

Care se desfășoară pregătirea tehnologică a produselor, lucrărilor și serviciilor?

Există condiții propice pentru realizarea și încercarea prototipurilor, proiectarea SDV-urilor?

Există un buget alocat pentru dezvoltarea capacităților de producție?

Cum este măsurată eficiența activității de cercetare-dezvoltare?

Ce poziție ocupă managerul de cercetare-dezvoltare în cadrul întreprinderii?

4.3.4. Producția/serviciile

Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele de producție?

Cum se realizează programarea, lansarea și urmărirea producției?

Sunt utilizate metodele și tehnicile moderne de management al producției?

În ce proporție este utilizată capacitatea de producție?

Sunt respectate principiile proporționalității, ritmicității și continuității?

Este promovată concepția calității totale în cadrul întreprinderii?

Care sunt metodele utilizate în controlul calității produselor?

Ce poziție ocupă managerul de producție în cadrul întreprinderii?

4.3.5. Resursele umane

Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele de dezvoltare a resurselor umane?

Întreprinderea dispune de necesarul de salariați pe fiecare categorie?

Ce metode sunt utilizate în recrutarea, selecția și promovarea personalului?

Cum se realizează pregătirea profesională?

Cum se prezintă condițiile de muncă în întreprindere?

Sistemul motivațional se află în concordanță cu performanțele realizate?

Care este coeficientul de mobilitate a angajaților?

Care este starea de spirit a salariaților? Care sunt elementele definitorii pentru relațiile interpersonale din cadrul grupurilor de muncă?

Ce poziție ocupă managerul de personal în cadrul întreprinderii?

4.3.6. Sistemul informațional

Care sunt obiectivele, strategiile, politicile și programele în domeniul sistemului informațional al întreprinderii?

Circuitul informațiilor este optimizat din punct de vedere economic?

Baza de date a întreprinderii este permanent actualizată?

Sunt realizate analize sistemice? Sunt implementate sisteme interactive de asistare a procesului decizional?

Sunt utilizate echipamente moderne de procesare a informației?

Ce poziție ocupă managerul sistemului informațional în cadrul întreprinderii?

5. Analiza factorilor strategici

Care sunt factorii cheie interni și externi care afectează performanțele prezente și viitoare ale întreprinderii?

Care au fost factorii cheie cu implicații în performanțele din trecut?

Care sunt elementele care pot influența întreprinderea pe termen scurt?

Dar pe termen mediu și lung?

Care sunt raporturile dintre misiunea, respectiv obiectivele întreprinderii și factorii strategici cheie?

Se impune schimbarea misiunii și obiectivelor întreprinderii?

Care vor fi efectele acestei schimbări?

6. Construirea alternativelor strategice

Actualele strategii sunt viabile sau trebuie schimbate?

Se impun schimbări ameliorative, adaptive sau radicale?

BCU IAȘI

Se vor introduce strategii de menţinere, creştere sau restrângere?

Se vor introduce strategiile leadership-ului prin cost, diferenţiere sau focalizare?

Care sunt alternativele strategice funcţionale care pot fi utilizate pentru creşterea performanţelor fiecărei diviziuni organizatorice?

Care sunt avantajele şi dezavantajele pe care le prezintă scenariile strategice?

7. Implementarea scenariilor strategice

Care sunt programele ce trebuie elaborate pentru implementarea noilor strategii?

Se poate susţine implementarea strategiilor prin bugete adecvate?

Cine este responsabil pentru elaborarea programelor şi implementarea strategiilor?

Pot fi stabilite priorităţi şi grafice de execuţie a programelor?

Vor fi proiectate noi standarde în activitate?

8. Evaluarea şi controlul

Cine vor fi supervizorii acţiunii de implementare a strategiilor? Care sunt responsabilităţile lor?

Cum se va realiza feed-back-ul asupra activităţilor de implementare a strategiilor?

Care vor fi criteriile cantitative şi calitative utilizate în evaluarea implementării?

Cum vor fi localizate performanţele din punct de vedere funcţional, spaţial şi temporal?

Sistemul motivaţional este suficient de performant pentru a recompensa performanţele obţinute?

Pentru o precizie mai mare în formularea concluziilor analizei strategice, pot fi utilizate mai multe instrumente recunoscute şi menţionate în întreaga literatură de specialitate: matricea SWOT, matricea Boston Consulting Group, matricea Arthur D. Little, matricea Mc Kinsey şi benchmarking-ul.[20] Acestea oferă avantajul analizei strategice omogene pentru întreprinderi aflate în sectoare de activitate diferite, cu condiţia ca interpretarea modelelor de analiză strategică să ţină cont de caracteristicile contextului economic, aflat într-o continuă schimbare. Este adevărat, pe măsură ce mediul economic a devenit mai complex, utilizarea acestor instrumente se face cu tot mai multă prudenţă.

3.5.1. Matricea SWOT

Este o matrice care se construieşte în urma analizei mediului intern şi extern al firmei, urmărind punctele forte (*Strenghts*) şi cele slabe (*Weaknesses*) pentru situaţia internă, respectiv oportunităţile (*Opportunities*) şi constrângerile sau ameninţările (*Threats*) din mediu. Premisa de bază pentru care acest instrument s-

[20] Instrumentele de analiză strategică sunt prezentate pe larg în: Băcanu, B., Management strategic, Editura Teora, Bucureşti, 1997, p. 208-219; Ciobanu, I., Management strategic, Editura Polirom, Iaşi, 1998, p. 92-96; Marian, L., Strategii manageriale de firmă, Editura Universităţii "Petru Maior", Tg.-Mureş, 2001, p. 108-123; Niculescu, M. & Lavalette, G., Strategii de creştere, Editura Economică, Bucureşti, p. 178-188; Ohmae, K., Inteligenţa strategului, Editura Teora, Bucureşti, 1998, p. 123-128; Russu, C., Management strategic, Editura All Beck, Bucureşti, 1999, p. 149-157;

a bucurat de un mare succes în practică este că orice avantaj competitiv susținut se realizează prin implementarea strategiilor ce exploatează forțele interne ale organizației, răspunzând oportunităților de mediu și care neutralizează amenințările externe prin înlăturarea slăbiciunilor interne. De fapt, J. B. Barney afirmă că avantajul competitiv nu se obține prin analiza condițiilor externe de piață, ci printr-o atentă cercetare a abilităților și competențelor interne ale organizației, caracteristici pe care competitorii le găsesc inimitabile.[21]

În termenii analizei SWOT, punctele forte (S) sunt elemente pe care firma le realizează la un nivel superior în comparație cu alte firme, având un avantaj concurențial în fața acestora. Punctele slabe (W) sunt considerate elemente pe care firma le realizează la un nivel de performanțe inferior competitorilor. Acestea reprezintă dezavantaje pe care le are firma în fața concurenței. Precizarea punctelor tari și slabe nu trebuie să conducă la ideea că neapărat firma este nevoită să înlăture slăbiciunile, dar nici că deținerea a numeroase puncte forte este un titlu de glorie.

Din mediul intern vor fi analizate în special aspectele legate de resursele financiare disponibile, capacitatea comercială, posedarea unui potențial productiv inovativ ridicat, posibilitatea de a conduce într-o manieră vizionară, cu salariați implicați și într-o organizare dinamică. Mediul extern este caracterizat din perspectiva oportunităților și amenințărilor. Oportunitățile (O) sunt șansele oferite de mediu firmei, ocazii sau situații favorabile care pot crea avantaje semnificative pentru firmă. Amenințările (T) sunt factori negativi care pot afecta activitățile firmei, fiind concretizate în evenimente nefavorabile ce pot provoca pagube și prejudicii. Prin alăturarea celor două elemente se poate determina gradul de atractivitate a unei anumite activități. Ideal este să existe oportunități majore și amenințări reduse, în timp ce situația cea mai nefavorabilă este aceea în care oportunitățile sunt puține, în schimb amenințările sunt numeroase.

Tabelul 3.2.

	Puncte forte S 1..... 2..... 3..... 4.....	Puncte slabe W 1..... 2..... 3..... 4.....
Oportunități O 1..... 2..... 3..... 4.....	Decizii rezultate în urma combinării punctelor forte cu oportunitățile A	Decizii rezultate în urma combinării punctelor slabe cu oportunitățile C
Amenințări T 1..... 2..... 3..... 4.....	Decizii rezultate în urma combinării punctelor forte cu amenințările B	Decizii rezultate în urma combinării punctelor slabe cu amenințările D

Din mediul extern vor fi surprinse aspectele legislative, caracteristicile pieței, existența cererii pentru produsele oferite, intrarea a noi competitori, puterea

[21] Barney, J., „Firm Resources and Competitive Advantage" în Journal of Management, No 17 (1), 1991, p. 99-120;

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ

concurenței existente, puterea de negociere a furnizorilor, schimbări ale caracteristicilor consumatorilor etc.

Etapele care sunt parcurse pentru realizarea matricei SWOT sunt:

- analiza mediului intern;
- selectarea principalelor puncte forte și slabe identificate;
- analiza mediului extern, selectarea principalelor oportunități și amenințări;
- combinarea diferitelor elemente pe cele două dimensiuni (intern și extern) și găsirea acelor alternative decizionale care pot micșora riscurile întâlnite în activitatea firmei.

Așa cum rezultă din tabelul 3.2, în urma operațiilor de analiză a elementelor matricei, prin combinare, se obțin câteva opțiuni aflate la dispoziția managerilor. În cadranul A vor fi prezentate deciziile referitoare la utilizarea atuurilor firmei în vederea exploatării oportunităților oferite de piață. Ambele dimensiuni fiind la un nivel ridicat au șanse să conducă la creșterea și dezvoltarea activităților firmei. În cadranul B se vor trece deciziile prin care firma urmărește, pe baza punctelor sale tari, să creeze bariere împotriva amenințărilor sau se încearcă reorientarea firmei pentru a putea să beneficieze și în viitor de punctele sale forte. Cadranul C este caracteristic deciziilor care privesc necesitatea de a profita de oportunitățile apărute pe piață, concomitent cu eliminarea punctelor slăbiciunilor din mediul intern al firmei. În fine, situarea în cadranul D este extrem de riscantă pentru firmă și cuprinde decizii prin care se urmărește reducerea consecințelor negative legate de un mediu ostil firmei, dar și de slăbiciunile activităților interne.

Dacă ar fi să nominalizăm câteva puncte forte care sunt valabile unor numeroase întreprinderi din țara noastră, ne putem gândi la: calitatea ridicată a resurselor umane, existența a numeroase capacități de producție nefolosite și active revalorizate ce pot constitui garanții pentru obținerea mai lesnicioasă a unor finanțări. Dintre punctele slabe moștenite în urma unei economii centralizate putem aminti: resurse financiare insuficiente, o cultură managerială precară, demotivarea salariaților, un grad ridicat de uzură fizică și morală a echipamentelor tehnice. Oportunitățile întâlnite în mediul național sunt legate de: o piață în continuă creștere, concurența relativ scăzută și resurse umane bine calificate. În schimb, orice investitor poate remarca o serie de amenințări pe care le întâmpină în țara noastră: mediul economic instabil, un nivel de trai scăzut, legislație nesigură, cadru instituțional birocratic, necunoașterea principiilor economiei de piață, absența unor eforturi de continuitate a politicilor guvernamentale etc.

În urma aplicării principiilor enunțate putem aprecia că matricea SWOT devine o sinteză a diagnosticului intern și extern, pe o anumită funcțiune a firmei sau pe activitatea globală, oferind managerului șansa de a cunoaște perspectivele de evoluție ale firmei și șansele de a-și spori semnificativ rezistența la faliment în fața concurenței. Matricea SWOT oferă răspunsuri la problemele pe care le întâmpină firma printr-un demers creativ care încearcă să analizeze fiecare aspect de importanță crucială pentru viitorul întreprinderii. De cele mai multe ori, necesitatea întocmirii matricei SWOT apare doar atunci când lucrurile sunt total nefavorabile pentru firmă. *Noi credem că această metodă trebuie aplicată continuu pentru a avea permanent o bună cunoaștere a riscurilor firmei și a tendințelor existente în mediul de afaceri.*

BCU LIBRARY

3.5.2. Matricea Boston Consulting Group

Este cea mai cunoscută matrice de portofoliu şi se elaborează cu ajutorul a două coordonate: rata de creştere a pieţei şi poziţia relativă pe piaţă. Obiectivul principal al specialiştilor de la B.C.G. a fost alocarea optimă a resurselor întreprinderii pentru a obţine o poziţie concurenţială mai bună, ceea ce reduce riscul falimentului. Pe de o parte, studierea creşterii sectorului de activitate oferă informaţii referitoare la necesarul de resurse al firmei (pentru investiţii şi creşterea necesarului de fond de rulment), iar pe de altă parte, analiza poziţiei relative pe piaţă oferă informaţii privind rentabilitatea şi profitabilitatea activităţii desfăşurate.

Rata de creştere a pieţei determinată cu ajutorul formulei de mai jos, ne oferă un prim indiciu asupra oportunităţilor pentru investiţii care există pe piaţă.

$$\text{Rata de crestere a pietei} = \frac{\text{Vinzari 1} - \text{Vinzari 0}}{\text{Vinzari 0}}$$

În domeniile cu o rată crescută de creştere (considerată în anii 1960-1970 de peste 10 %), ocuparea unui segment de piaţă mai mare înseamnă o cifră de afaceri mai ridicată şi, în consecinţă, vânzări mai mici ale principalilor competitori. De asemenea, un domeniu în creştere prezintă oportunităţi de scădere a costurilor globale (prin efectul curbei învăţării) şi obţinerea unor avantaje concurenţiale oferite de politica leadershipului prin costuri. Din contră, în cazul unor domenii cu o rată scăzută de creştere, efectuarea de investiţii solicită resurse financiare considerabile.

Poziţia relativă pe piaţă presupune compararea vânzărilor întreprinderii analizate (exprimate prin cifra de afaceri) cu vânzările realizate de principalul concurent în totalul vânzărilor realizate pe piaţă. Statutul de lider pe piaţă înseamnă o rentabilitate crescută a resurselor financiare şi fluxuri de fonduri pozitive.

$$\text{Pozitia relativa pe piata} = \frac{\text{Cota de piata a întreprinderii}}{\text{Cota de piata a principalului concurent}}$$

În condiţiile economiei contemporane, realizarea unei strategii de dezvoltare nu mai este fundamentată pe abandonarea acelor produse care sunt analizate pe baza poziţiei relative pe piaţă. Schimbarea concurenţilor destabilizează viabilitatea măsurilor sugerate de analiza cotei de piaţă. Alianţele strategice sau retragerea de pe piaţă a competitorilor principali, pot schimba poziţia relativă pe piaţă, deci îmbunătăţirea portofoliului întreprinderii. Acesta este principalul motiv pentru care matricea strategică B.C.G. nu dă posibilitatea cuantificării tuturor situaţiilor posibile de pe piaţă. Totuşi, matricea oferă o poziţionare clară a afacerilor întreprinderii cu ajutorul a patru cadrane, denumite generic: vedete, vaci de lapte, dileme, povară.

Cadranul **„Vedetă"** reprezintă afaceri cu segment de piaţă important într-un domeniu caracterizat de creştere rapidă. Oportunităţile pentru investiţii necesită importante resurse financiare pentru păstrarea poziţiei concurenţiale. Activităţile desfăşurate de firmă sunt foarte rentabile, iar obiectivul financiar trebuie să fie investiţia în noi capacităţi de producţie, respectiv finanţarea nevoilor de fond de rulment. Echilibrul financiar nu trebuie însă absolutizat, mai ales pentru produsele sau firmele noi, deoarece în faza de lansare pot apărea schimbări radicale ale segmentelor de piaţă.

Cadranul **„Vaci de lapte"** reprezintă afaceri cu segment important de piaţă, dar într-un sector care prezintă creşteri modeste. Acestea necesită mici investiţii în capacităţi de producţie sau nevoi de fond de rulment oferind, în schimb, surplus de lichidităţi. Activităţile sunt foarte rentabile deoarece firma ocupă o poziţie

dominantă pe piață și eliberează fluxuri de fonduri importante ce pot fi transferate în domeniile cu rate rapide de creștere.

Cadranul „**Dileme**" reprezintă afaceri cu segment de piață scăzut într-un sector cu creștere însemnată. Continuarea activității necesită investiții importante, mai ales atunci când obiectivul este ameliorarea poziției pe piață. Din punct de vedere al rentabilității, activitatea este deficitară, firmele nu își pot autofinanța activitatea și, de obicei, apelează la surse externe. Pentru ca aceste activități să nu devină „Povară", întreprinderea trebuie să ocupe o poziție concurențială mai bună.

Cadranul **„Povară"**, cel mai defavorabil, reprezintă afaceri cu un segment mic de piață într-un domeniu caracterizat de creștere modestă sau declin. Profiturile pe care le oferă sunt mici, nevoile financiare sunt slabe, iar fluxurile eliberate sunt neînsemnate. Potențialul de dezvoltare a acestor activități este foarte scăzut și, în general, această poziționare reprezintă un pericol pentru firmă, deci un risc de faliment ridicat. Menținerea echilibrului se face prin vânzarea unor active, neexistând oportunități de dezvoltare a afacerilor.

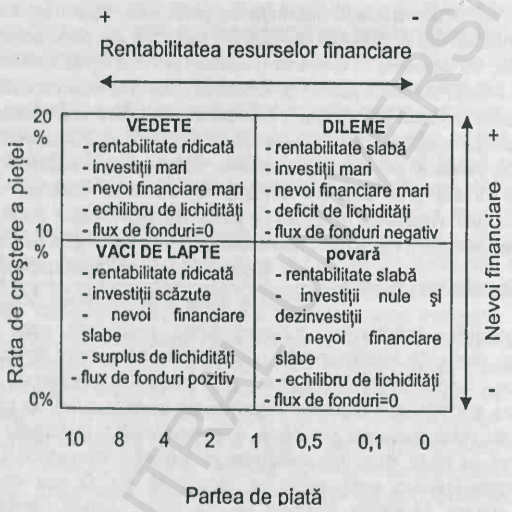

Fig. 3.7. Matricea de analiză strategică Boston Consulting Group

Specialiștii de la Boston Consulting Group arată că o firmă trebuie să aibă un portofoliu de afaceri cu rate ale pieței și cote de piață diferite, fiind preferabilă menținerea activităților în toate cele patru poziții. „Vedetele" reprezintă o garanție pentru afaceri rentabile pe termen mediu, „vacile de lapte" oferă lichidități imediate pentru susținerea „vedetelor" sau a „dilemelor", „dilemele" ar putea asigura rentabilitatea în viitor, iar „povară" sugerează produse/ activități aflate în declin (ultimul stadiu al ciclului de viață).

Direcțiile de acțiune care pot fi utilizate în urma analizei strategice a întreprinderii prin intermediul acestui instrument sunt:

- rentabilizarea „vacilor de lapte" însoțită de o gestiune riguroasă și investirea fluxului financiar în activități cu mare potențial de creștere în viitor;

➢ menținerea poziției „vedetelor" prin prelungirea ciclului de viață, așteptând ca acestea să devină „vaci de lapte" prin reducerea șanselor de creștere a pieței;

➢ în urma analizei detaliate a „dilemelor", luarea unei decizii cu privire la îmbunătățirea poziției acestora prin investiții importante sau abandonarea lor;

➢ menținerea fără investiții (în cazul în care aduc profit) sau abandonarea produselor sau activităților „povară".

În aplicarea acestui model de analiză vor fi luate în considerare și limitele pe care le prezintă. Matricea B.C.G. operează doar cu două variabile (profitabilitate și cota de piață) între care există relații diferite, funcție de domeniul de activitate. De asemenea, un domeniu cu creștere rapidă nu este întotdeauna cea mai bună oportunitate de câștiguri, iar considerarea poziției pe piață ar trebui să se facă nu numai față de lider. Cu toate acestea, matricea B.C.G. este utilizată pe scară largă datorită ușurinței în aplicare și înțelegerea clară a variantelor strategice pe care le propune.

3.5.3. Matricea Arthur D. Little

Matricea strategică Arthur D. Little propune o analiză utilizând două variabile: gradul de maturitate a activității și poziția concurențială a firmei în domeniul de activitate. Combinarea celor două dimensiuni permite o evaluare mai nuanțată a echilibrului financiar în care se află firma. Astfel, atunci când gradul de maturitate este ridicat, riscul de faliment este mai scăzut; invers, când maturitatea este scăzută, posibilitatea eșecului este mai mare. O poziție concurențială dominantă este o garanție de risc scăzut, în timp ce supraviețuirea în fața concurenței mărește probabilitatea apariției riscurilor. În plus, modelul oferă posibilitatea evaluării riscului sectorial. Cu cât activitatea este mai „fragedă" cu atât mutațiile apărute în domeniu sunt mai dese, situație neîntâlnită în cazul unei activități mature. Nivelurile de maturitate cunoscute sub forma etapelor ciclului de viață sunt următoarele:

➢ *demarajul* - etapă care presupune un proces inovativ de realizare a unui nou produs sau tehnologie, ce va crea o cerere nouă sau substituirea unui produs existent;

➢ *creșterea* - etapă care este caracterizată de dezvoltarea cererii și eforturi intense pentru creșterea producției, respectiv impunerea pe piață;

➢ *maturitatea* - etapă în care firma se bucură de o poziție stabilă, este recunoscută pe piață, iar obținerea de noi rezultate se face în detrimentul altor concurenți;

➢ *declinul* - etapă caracterizată de creștere slabă, nulă sau descreștere, în care piața este dominată doar de câteva firme fără potențial de creștere.

Pentru determinarea etapei în care se înscrie nivelul de maturitate sunt utilizate elemente cum ar fi: rata de creștere, potențialul de creștere, gama de produse, numărul de concurenți, distribuția segmentelor de piață între concurenți, stabilitatea segmentelor de piață, stabilitatea consumatorilor, barierele la intrare, tehnologia etc.

Poziția concurențială se apreciază prin comparație cu concurența utilizând o evaluare globală a potențialului deținut (resurse umane, materiale, financiare, informaționale). Firma de consultanță Arthur D. Little a identificat cinci poziții concurențiale ale afacerii:

- poziția dominantă - caracterizată prin superioritate, chiar monopol, situație rar întâlnită;
- poziția puternică - caracterizată prin impunere în fața concurenței și un control relativ al pieței;
- poziția favorabilă - caracterizată prin numeroase puncte forte, dar o limitare a sferei de acțiune;
- poziția slabă - caracterizată prin număr mic de factori de succes;
- poziția marginală - caracterizată prin strategii de supraviețuire în fața concurenței.

	DEMARARE	CREȘTERE	MATURITATE	DECLIN
Poziția dominantă	Rentabilitate bună Fluxul de fonduri net = 0		Rentabilitate bună Fluxul de fonduri net pozitiv	
Poziția puternică	Risc mediu Nevoi mari de cash flow		Risc slab Nevoi reduse de cash flow	
Poziția favorabilă	Nevoi mari de cash flow		Nevoi reduse de cash flow	
Poziția slabă	Fluxul de fonduri net negativ Risc mare		Fluxul de fonduri net = 0 Risc mediu	
Poziția marginală	Rentabilitate redusă		Rentabilitate redusă	

Fig. 3.8. Matricea strategică Arthur D. Little

Matricea Arthur D. Little arată că firmele aflate în faza de demaraj se confruntă cu riscuri mai mari decât cele aflate în faza de maturitate, necesitând alocări de capital importante. Riscul este direct dependent și de poziția concurențială deținută. O poziție puternică oferă o rentabilitate bună, condiție pentru stabilitatea echilibrului financiar, autofinanțarea activității și probabilitate de risc mult scăzută. O poziție marginală determină rentabilitate scăzută, deficit de lichiditate și riscuri mai ridicate. Modelul Arhur D. Little oferă și patru direcții de acțiune strategică aflate la dispoziția managementului (figura 3.9.).

Prima dintre direcții, cea mai favorabilă, presupune întărirea poziției concurențiale și alocarea resurselor financiare în scopul susținerii dezvoltării naturale. O altă direcție presupune dezvoltarea selectivă și are ca obiectiv atingerea unei poziții mai favorabile prin selecția activităților rentabile. Reorientarea și abandonul sunt preferabile pentru activitățile care se află în faza de declin însoțite de o poziție concurențială defavorabilă. Concluziile care se desprind în urma aplicării modelului Arthur D. Little nu vor fi absolutizate deoarece curba ciclului de viață a produselor (caracterizată prin demarare, creștere, maturitate și declin) a pierdut din actualitate. Marketerii cunosc faptul că un produs aflat în ultimele faze ale ciclului de viață poate fi relansat prin îmbunătățiri, iar din punct de vedere financiar a îmbunătăți un produs existent nu presupune aceleași eforturi ca și în cazul lansării unui produs absolut nou pe piață.

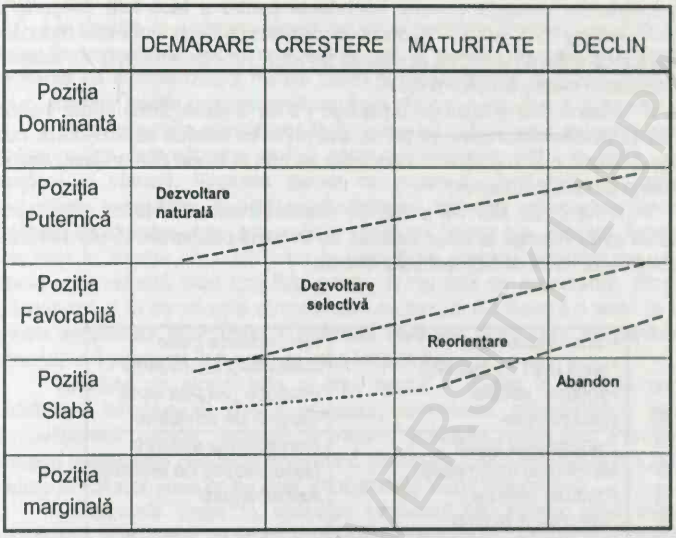

Fig. 3.9. Direcţii de acţiune strategică

Un model creativ de analiză strategică a fost propus de Centrul Francez de Marketing Strategic.[22] Modelul GENESE integrează cele două matrici (B.C.G. şi A.D.L.) încercând să elimine deficienţele pe care le prezintă atât matricea Boston Consulting Group cât şi Arthur D. Little. Cele şase domenii obţinute prin combinarea părţii relative de piaţă cu stadiile ciclului de viaţă sunt prezentate în figura 3.10.

În cazul modelului francez, calculul părţii de piaţă relativă se face prin comparaţie cu primii trei concurenţi existenţi pe piaţă şi nu doar cu liderul pieţei. Spre exemplu: firma A deţine 40% din piaţă, firma B 20 % din piaţă, iar firma C 5% din piaţă: suma acestora înseamnă 65% din piaţă. Cotele relative de piaţă pentru cei trei competitori vor fi:

- firma A: (40/65)x100 = 61,5%;
- firma B: (20/65)x100 = 30,7%;
- firma C: (5/65)x100 = 0,07%.

Exemplul specialiştilor francezi vine să arate că *pentru a fi un bun lider nu este necesară deţinerea întregii pieţe sau peste jumătate din piaţă, valoarea relativă fiind considerată mult mai relevantă.* Cele două praguri (de 0,6 şi 0,3) delimitează produsele cu rentabilitate bună sau cu dificultăţi în cazul „dilemelor" de categoria „povară" ce aduce pierderi. Pentru un bun lider este suficientă o cotă relativă de piaţă de 0,6 sau 60 %, în timp ce urmăritorul poate avea o cotă de peste 0,3 sau 30%. În exemplul nostru:

[22] Niculescu, M. & Lavalette, G., Strategii de creştere, Editura Economică, Bucureşti, 1999, p. 188-190;

➢ firma A este lider pe piață, oferă o rentabilitate mare și posibilitatea autofinanțării, dar necesită investiții importante pentru a face față concurenței acerbe. În același timp, firma A va ocupa o piață din ce în ce mai mare reducând șansele concurenței de a aspira la statutul de lider. Problema riscului de faliment este inexistentă pentru această firmă.

➢ firma B are statutul de urmăritor. Pe de o parte, firma poate încerca optimizarea alocării resurselor, iar pe de altă parte va încerca să micșoreze cota de piață a liderului. În condițiile în care firma se află în etapa demarajului, trebuie analizată și problema riscurilor.

➢ firma C se află într-o situație financiară dificilă. Pentru a-și finanța activitatea se va recurge la surse externe, iar în cazul poziționării în ultima fază a ciclului de viață, riscul de faliment este iminent.

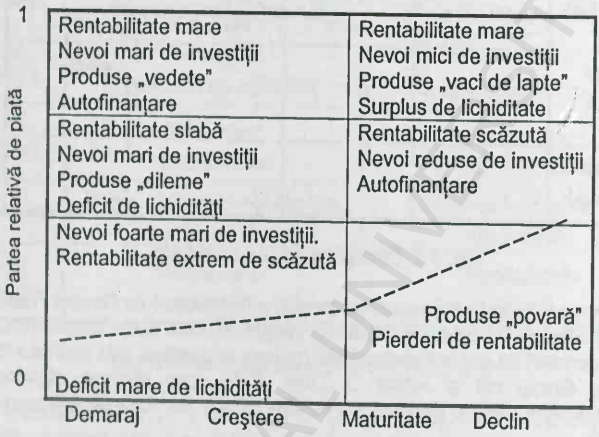

Fig. 3.10. Modelul GENESE

Specialiștii de la Centrul Francez de Marketing Strategic arată că produsele aflate într-un portofoliu de afaceri ar trebui să dețină următoarele ponderi în cifra de afaceri:

➢ între 5 și 15% din cifra de afaceri cu produse aflate în faza de lansare;

➢ între 15 și 25% din cifra de afaceri cu produse aflate în faza de creștere;

➢ până la 60% cu produse aflate în faza de maturitate;

➢ restul de produse aflate în faza de declin.

Concluziile care s-ar putea desprinde din această clasificare trebuie să fie interpretate cu prudență. Așa cum am mai arătat, cele patru faze de viață clasică a produselor încep să piardă din actualitate. Un produs aflat în faza 3 sau 4 poate fi relansat. De asemenea, un produs aflat în faza de naștere nu trebuie neapărat să parcurgă cele patru faze de viață, considerate în trecut imuabile.

3.5.4. Matricea Mc Kinsey

În dorința de a elimina câteva lacune al modelului Boston Consulting Group, firma de consultanță Mc Kinsey a elaborat o matrice în care sunt combinate elemente ce caracterizează mediul intern și mediul extern al firmei cu ajutorul a două variabile: poziția concurențială sau forța afacerii și atractivitatea domeniului.

Spre deosebire de matricea B.C.G., modelul Mc Kinsey utilizează mai mulți factori pentru determinarea poziției concurențiale: segmentul de piață, rata de creștere a afacerii, lărgimea gamei de produse, cheltuielile de cercetare-dezvoltare, avantajele de preț, productivitatea, calitatea procesului managerial, calitatea produselor, aria geografică, imaginea firmei etc. Fiecare factor este ponderat în funcție de contribuția la potențialul succes, obținându-se un scor global care reflectă *mult mai fidel* poziția firmei față de concurență. Similar se procedează și în ce privește atractivitatea sectorului. Se fixează o serie de criterii pentru aprecierea atractivității domeniului care vor primi câte un calificativ ce urmează a fi ponderat în funcție de rolul îndeplinit.

Criteriile de atractivitate a unui sector ar putea fi: rata de creștere, stabilitatea tehnologică, nivelul prețurilor, securitatea aprovizionării, structura competițională, inflația, barierele la intrare, facilitățile oferite etc. Precizăm că această notare este relevantă doar într-o economie relativ stabilizată din punct de vedere funcțional, ceea ce nu este, deocamdată, cazul țării noastre.

Principalele etape în aplicarea modelului Mc Kinsey sunt: evaluarea atractivității domeniilor de acțiune strategică, evaluarea poziției concurențiale a firmei, clasarea activităților în funcție de cele două variabile, realizarea unui diagnostic al situației rezultate și stabilirea strategiilor care vor fi urmate pentru rentabilizarea portofoliului de afaceri. Matricea Mc Kinsey împarte acțiunea strategică în nouă direcții.

		Atractivitatea domeniului		
		Forte	Medie	Slabă
Poziția concurențială	Forte	Menținerea poziției de lider prin alocarea tuturor resurselor degajate	Menținerea poziției și continuarea activității prin investiții masive ce contracarează acțiunile concurenței	Rentabilizarea prin investiții în scopul ameliorării productivității
	Medie	Ameliorarea poziției prin întărirea punctelor forte și atacarea poziției de lider	Rentabilizarea printr-o manieră selectivă și contractarea celor mai profitabile investiții	Retragerea selectivă prin abandonarea produselor puțin rentabile și focalizarea pe cei mai buni clienți
	Slabă	Investiții masive acolo unde firma poate avea succes sau abandonarea în cazul insuficienței resurselor	Retragerea progresivă și menținerea doar pe segmentele profitabile; renunțarea la activități nerentabile și la clienți mai puțin importanți	Abandonarea și dezinvestiția sau o menținere în plan tactic dacă există resurse suficiente de acoperire

Fig. 3.11. Matricea strategică Mc Kinsey

Dintre modele de analiză strategică, matricea Mc Kinsey oferă următoarele avantaje:

- completează în informații celelalte modele descrise;
- utilizează o serie de factori-cheie pentru evaluarea mediului intern (a poziției concurențiale a firmei), respectiv a mediului extern (atractivitatea domeniului);
- răspunde cerințelor de analiză complexă, multidimensională a mediului economic;
- este elaborată în funcție de obiectivele urmărite de firmă.

Așadar, elaborarea strategiei întreprinderii este determinată în mare măsură de poziția concurențială și valoarea sau atractivitatea domeniului. Dacă judecăm lucrurile din punct de vedere al performanțelor financiare constatăm că menținerea echilibrului financiar necesită căutarea maximizării profitului pe termen lung, dar optimizarea alocării resurselor financiare se face pe termen mediu. În prezent, investiția în activități noi nu este lipsită de riscuri, în schimb poate oferi oportunități pentru obținerea unor poziții de „vedetă" în viitor.

3.5.5. Benchmarking-ul

Rezultatele activității unei organizații nu se analizează și apreciază numai ca mărime de sine stătătoare ci și în raport cu un criteriu, cu o bază de referință. Comparația între organizații concurente constituie un instrument indispensabil analizei concurențiale. Prin determinarea punctelor forte și punctelor slabe ale concurenților, prin evaluarea diferențelor de competitivitate și determinarea originii lor, analiza concurențială constituie baza unei evaluări strategice globale.

Limitarea analizei concurențiale la organizațiile care funcționează în același sector constituie o insuficiență majoră a acesteia. Mai mult decât atât, bazându-se pe informații indirecte, analiza concurențială nu explică, îndeajuns și în profunzime, cauzele care conduc la diferențe de competitivitate.

În ultimul timp, în instrumentarul analizei strategice și-a făcut loc tot mai frecvent benchmarking-ul. El este un instrument care depășește comparațiile sectoriale și utilizează, în scopul identificării surselor de avantaj concurențial, comparațiile directe între procesele funcționale sau operaționale ale organizațiilor care își desfășoară activitatea în același sector sau în sectoare diferite. Benchmarking-ul este un instrument care stimulează deopotrivă angajații și managerii, care îi determină să participe continuu la schimbarea organizațională, să urmărească în permanență progresul. În literatura de specialitate există o multitudine de definiții date benchmarking-ului:

1. *Un proces continuu de măsurare a competitivității produselor, serviciilor și practicilor, în comparație cu practicienii de clasă mondială, în următoarele scopuri: unei mai corecte și profunde înțelegeri a concurenței și consumatorilor; reducerii pierderilor; depistării și aprofundării mai rapide a inovațiilor importante, a modalităților prin care acestea pot fi aplicate profitabil; creșterii cotei de piață, cifrei de afaceri, rentabilității.*
2. *Un proces prin care o organizație, în procesul de îmbunătățire a performanțelor, identifică, învață și adaptează practicile și procesele remarcabile din orice organizație - situată oriunde în lume.*
3. *Instrument de măsurare a competitivității.*

4. Proces prin care organizaţia poate să-şi îmbunătăţească procesele, să le aducă la standarde chiar mai înalte decât cele din industria căreia îi aparţine. Astfel organizaţia poate deveni noul lider în cadrul industriei.

Benchmarking-ul a fost experimentat pentru prima dată în 1995 de către compania Rank Xerox. Înainte acestei date, Rank Xerox se mulţumea cu analiza sistematică a firmei Canon. Ulterior, firma a studiat produsele, tehnologiile şi sistemul de management al firmelor japoneze, din alte domenii decât copiatoarele şi astfel a reuşit să-şi schimbe radical optica de gestiune a furnizorilor şi de proiectare a produselor – ceea ce a condus la creşterea de durată a competitivităţii ei. Un asemenea exemplu ne determină să credem că benchmarking-ul prezintă avantaje importante faţă de analiza concurenţială.

Dată fiind varietatea procedurilor de aplicare a acestui instrument, vom reţine din literatura dedicată diagnosticului strategic, opinia Mariei Niculescu care consideră că benchmarking-ul se desfăşoară în trei etape de bază:

1. Identificarea proceselor cheie asupra cărora se va concentra studiul;
2. Identificarea celor mai bune performanţe şi practici manageriale;
3. Identificarea modalităţilor concrete de aplicare a performanţelor constatate în organizaţia analizată.[23]

Tabelul 3.3.

ANALIZĂ CONCURENŢIALĂ	BENCHMARKING
Se limitează la un singur sector.	Permite comparaţii între organizaţii aparţinând unor sectoare diferite.
Se limitează la cuantificarea diferenţelor de competitivitate.	Permite explicarea în profunzime a acestor diferenţe şi mai mult decât atât – oferă soluţii concrete.
Generează controverse sterile şi justificări inutile ale managerilor privind motivele reale ale situării în urma concurenţei. Generează reticenta angajaţilor.	Stimulează, mobilizează personalul şi managerii pentru a găsi împreună calea spre progres.
Studiază situaţia fără a incita organizaţia la acţiune.	Constituie o veritabilă stare de spirit, devine adesea parte integrantă a culturii organizaţionale incitând în permanenţă organizaţia la îmbunătăţirea continuă a rezultatelor.
Analizează concurenţa prezentă.	Pregăteşte totodată concurenţa viitoare.

Aplicând aceste etape, benchmarking-ul creează organizaţiilor dar şi sistemelor mari, motivaţia de a fi orientate spre exterior, de a fi flexibile, de a-şi identifica atuurile şi slăbiciunile, să elaboreze şi implementeze strategii în concordanţă cu misiunea şi obiectivele stabilite. Performanţele sistemelor cu cele mai bune practici, cu cele mai spectaculoase rezultate, vor deveni puncte de reper - benchmarks. Astfel, organizaţia va prelua standardele de înaltă clasă, experienţa câştigată de firme de renume, le va adapta şi aplica concret, acest demers putând avea ca efect chiar o nouă orientare a organizaţiei.

[23] Niculescu, M., Diagnostic global strategic, Editura Economică, Bucureşti, 1997, p. 39;

Benchmarking-ul este aplicabil în organizaţiile care sunt implicate în procesul îmbunătăţirii continue. În funcţie de stadiul în care se află procesul cunoaşterii, în funcţie de ritmul acumulărilor şi resursele alocate, benchmarking-ul poate conduce la:

- îmbunătăţirea treptată a performanţelor şi atingerea unor standarde ridicate;
- salturi calitative prin preluarea şi implementarea unor practici şi modalităţi noi de lucru;
- inovarea, excelenţa procesului de producţie, înnoirea permanentă a produselor, serviciilor şi proceselor astfel încât ele să corespundă exigenţelor clienţilor interni/ externi,
- transformarea organizaţiei în una flexibilă, pregătită să înveţe continuu – *learning organisation.*

Despre *organizaţia care învaţă* se vorbeşte tot mai mult şi în literatura managerială de la noi. Majoritatea autorilor sunt de acord că o organizaţie care învaţă, în momentul în care a atins acest deziderat de a învăţa, nu înseamnă că scopul ei în ceea ce priveşte învăţarea este atins pentru totdeauna. Atunci când este vorba de benchmarking, cu atât mai mult *organizaţiile au nevoie de învăţare permanentă.* Uneori au loc schimbări numai în anumite domenii ale organizaţiei, dar în anumite momente este necesară o schimbare totală, chiar o schimbare a bazei de cunoştinţe pentru organizaţia care învaţă.[24]

James Harrington consideră că toate organizaţiile care au mai multe unităţi operative ar trebui să înceapă, datorită posibilităţilor de-a putea coopera şi obţine mai uşor informaţii mai detaliate, cu benchmarking-ul intern. Numai ulterior ele trebuie să continue cu activităţi de benchmarking extern. Este recomandat, ca procesul de benchmarking extern să se concentreze pe acele activităţi, sarcini, procese sau subprocese care pot asigura o valoare adăugată ridicată.[25]

De asemenea, specialiştii consideră că benchmarking-ul constituie un instrument vital pentru toate organizaţiile care doresc să aibă succes. Foarte important pentru organizaţii este să găsească repere adecvate. Mai mult decât atât, pentru organizaţiile care nu înţeleg implicaţiile culturale ale demersului de-a atinge excelenţa, benchmarking-ul internaţional poate deveni dăunător. Dr. H. Harrington consideră că se disting mai multe tipuri de organizaţii, iar impactul benchmarkingului asupra lor poate fi diferit:

- perdanţii - organizaţiile în care cultura şi procesele necesită îmbunătăţiri şi transformări semnificative. Acestea nu vor putea obţine avantaje de pe urma unui benchmarking internaţional;
- supravieţuitorii - organizaţiile care sunt deja pregătite să se dezvolte şi dispun în acest sens de resurse – materiale, financiare, umane, informaţionale corespunzătoare. Ele vor găsi în benchmarking un sprijin real;
- câştigătorii – sunt organizaţiile puternice, care înregistrează performanţe notabile şi care trebuie să-şi aleagă ca puncte de referinţă organizaţiile cele mai reprezentative, cele mai performante. Cel mai frecvent, aceste repere provin din alte domenii de activitate. În consecinţă, organizaţiile din această categorie vor trebui să se orienteze în special spre inovaţie şi bazându-se

[24] Silvaş, A., Organizaţia care învaţă, în vol. "Resursele umane şi performanţa în organizaţii", Editura Universităţii "Petru Maior", Tg.-Mureş, 2003, p. 14;
[25] Harrington, H. & Harrington, J., Management total în firma secolului 21, Editura Teora, Bucureşti, 2000, p. 293-333;

şi pe creativitate să creeze pentru clienţii lor servicii la cere ei nici măcar nu se gândesc.

Unele organizaţii utilizează benchmarking-ul numai pentru realizarea unei autoevaluări, altele pentru îmbunătăţirea unui produs, serviciu, proces sau pentru a găsi soluţii în condiţii de criză. El poate fi considerat un instrument care permite organizaţiei să asigure satisfacerea cerinţelor clienţilor, putând fi considerat, în acelaşi timp, ca fiind parte componentă a TQM – *Total Quality Management*, dar şi un mijloc prin care pot fi identificate strategii competitive. Nu în ultimul rând, benchmarking-ul acţionează ca agent al schimbării organizaţionale, punând totodată accent şi pe schimbarea culturii organizaţionale.

3.6. ELABORAREA PLANURILOR ŞI/SAU A PROGRAMELOR DE ACTIVITATE

Aşa cum am văzut previziunea are în vedere culegerea, prelucrarea, interpretarea informaţiilor şi construirea unor variante posibile de viitor.

Cea de a doua parte *elaborarea planului* (luarea deciziei de planificare) constă în analiza amănunţită a tuturor variantelor – de viitor - puse la dispoziţie de previziune şi, coroborate cu alte considerente, din care se evidenţiază cele privind strategia organizaţiei, în alegerea celei mai bune.

Pentru ca planul să fie cât mai realist (cât mai aproape e evoluţia viitoare a activităţii planificate) el (criteriile lui de performanţă) nu se va baza exclusiv pe identificarea şi extrapolarea traiectoriilor posibile ale evoluţiei unor fenomene (a unor activităţi) izolate, ci va trebui să aibă în vedere, să ţină cont, şi de evoluţia de ansamblu a întregului sistem din care face parte activitatea planificată.

Trăsăturile deciziei de plan sunt:

- *caracterul de directivă* al sarcinilor de plan, respectiv obligativitatea îndeplinirii tuturor indicatorilor de plan;
- *caracterul unitar şi complex al planului*, rezultat atât din cuprinderea tuturor laturilor activităţii întreprinderii cât şi din asigurarea prin plan, a proporţionalităţii dezvoltării armonioase a tuturor compartimentelor. În acest sens, sistemul de indicatori al planului trebuie să se refere la:
  - cifra de afaceri, dezvoltarea producţiei de bunuri şi/sau servicii;
  - asigurarea resurselor necesare (materiale, termice, financiare şi umane);
  - folosirea raţională a resurselor afectate;
  - rezultatele economico-financiare parţiale şi globale ale activităţii;
- *caracterul ştiinţific*, rezultat din modul de fundamentare a planului, care se bazează pe cunoaşterea legilor de evoluţie a diferitelor aspecte ale planului şi pe utilizarea unor metode moderne de analiză şi alegere a ipotezelor verosimile.

Complexitatea procesului de elaborare a planului şi/sau a programelor rezultă din diferitele forme pe care le îmbracă.

1. **Planificarea tehnico-economică** – are drept obiectiv stabilirea principalilor indicatori cantitativi şi calitativi care caracterizează activitatea viitoare a întregii organizaţii. Această formă de planificare reflectă integral procesele tehnice, economice, financiare etc. ce vor avea loc în perioada acoperită prin plan. În funcţie de orizont aceasta poate fi:

- planificare tehnico-economică de perspectivă;
- planificare tehnico-economică curentă.

2. **Planificare operativă sau programarea activității** - reprezintă partea din sistemul de activități efectuate în cadrul atributului de planificare care are drept obiectiv elaborarea planurilor de activitate, a programelor pe perioade scurte de timp (zi, decadă, schimb etc.) ce revin compartimentelor.

3.7. SECȚIUNILE PLANULUI ECONOMICO-SOCIAL

În procesul de planificare a activității economice, obiectivele de performanță sunt reflectate cu ajutorul indicatorilor care sunt definitivați folosind un sistem de norme fundamentat științific în corelație cu obiectivele strategice ale organizației și aprobat de conducere.

Normele sunt utilizate atât pentru determinarea obiectivelor de plan cât și pentru urmărirea și evaluarea gradului de realizare a planului, respectiv pentru aprecierea calității muncii de execuție și de conducere. Ele pot fi:

a) **de folosire**
   - a muncii vii (de timp, de producție, de vânzare etc.);
   - a mijloacelor de muncă (de încărcare a utilajelor, de vânzare (mp sală de consumație etc.);
   - a obiectelor muncii (de consum de materii prime, materiale, combustibil, energie etc.);

b) **de organizare** a activității de producție și desfacere (de exemplu: mărimea stocurilor în diferitele etape ale procesului economic care are loc în societatea comercială respectivă etc.)

Indicatorii sunt principalele componente ale planului. Ei se constituie într-un sistem agregat prin intermediul căruia sunt cuantificate obiectivele și resursele afectate lor.

Dată fiind complexitatea aspectelor pe care indicatorii trebuie să-i reflecte, există mai multe categorii, în funcție de criteriul de clasificare utilizat.

Astfel, dacă grupăm indicatorii după **modul de exprimare,** deosebim indicatori:

- *în unități naturale* (număr mediu scriptic, nivelul mediu al stocului etc.);
- *valorici* (volumul valoric al producției de preparate culinare și/sau servicii, al vânzărilor etc.).

Grupând indicatorii în funcție **de conținutul lor** pot fi:

- *cantitativi*, care exprimă dimensiunile obiectivelor și a resurselor afectate lor;

BCU "IOAN SLAVICI" UNIVERSITY LIBRARY

➢ *calitativi*, care exprimă corelaţia dintre obiective şi resurse, nivelul productivităţii muncii, al cheltuielilor de circulaţie, rata profitului etc.

Grupa indicatorilor calitativi are o importanţă funcţională mai mare, în comparaţie cu celelalte categorii de indicatori, atât pentru planificarea activităţii, cât şi pentru aprecierea activităţii depuse.

Dată fiind deosebita complexitate a activităţii economice, planul cuprinde într-un tot unitar şi coerent, mai multe secţiuni (planuri), fiecare exprimând şi reglementând o anumită latură a activităţii globale a întreprinderii.

Principalele secţiuni ale planului global al întreprinderilor sunt:

1. Secţiunea economică cuprinde indicatori cantitativi şi calitativi privind volumul activităţii întreprinderii cu privire la principalele ei domenii de activitate, de exemplu: turismul internaţional, circulaţia mărfurilor cu amănuntul şi/sau ridicata, prestările de servicii, producţia industrială, stocul de mărfuri etc. Pentru turismul internaţional se poate planifica volumul încasărilor şi plăţilor valutare, numărul de turişti, corespunzător activităţii de out-going şi in-coming etc.

În planul circulaţiei mărfurilor cu amănuntul (en detail) sunt, de regulă, cuprinşi indicatori, cum ar fi: volumul vânzărilor de mărfuri, defalcat pe produse alimentare, nealimentare etc. până la nivel de produs.

Planificarea prestărilor de servicii are în vedere, de exemplu, evidenţierea separată a prestărilor de servicii turistice (cazare şi alte servicii) pentru clienţii români şi străini etc.

Stocurile sunt planificate la sfârşitul trimestrelor, de exemplu, în preţuri cu amănuntul (fără TVA) şi vizează atât stocul final (valoric şi în zile acoperire) cât şi stocul de echilibru (de asemenea valoric şi în zile acoperire), ambele între două limite - maxim şi minim.

Planificarea producţiei industriale are în vedere volumul producţiei totale, a producţiei nete, pe grupe mari de produse şi pe fiecare produs în parte.

2. Secţiunea resurse umane cuprinde aspectele definitorii ale asigurării cu resurse umane a întreprinderii şi a retribuirii; se planifică, pe total an şi pe trimestre: nivelul de retribuire raportat la volumul desfacerii şi/sau prestări servicii, fondul total de salarizare (din care, separat cadre, funcţionari, muncitori etc.), retribuţia medie pe întreprindere şi pe principalele categorii de angajaţi, productivitatea medie a muncii, numărul total al angajaţilor (din care, separat, pe principalele categorii de angajaţi) etc.

3. Secţiunea aprovizionare, având rolul de a asigura desfacerea în bune condiţii a activităţii, are în vedere planificarea aprovizionării cu mărfuri şi cu materii prime, materiale etc. în subsecţiuni separate care specifică, fiecare în parte, cantitativ şi valoric, toate mărfurile, materiile prime, combustibilii etc. de care întreprinderea are nevoie.

4. Secțiunea investiții planifică activitatea desfășurată de întreprindere, prin compartimentul specializat, dacă există, și de întreprinderile specializate de construcții-montaj în favoarea sa. Sunt menționate, pe de o parte, volumul total al investițiilor (se planifică, separat, volumul de construcții montaj pe fiecare obiectiv de investiții) și, pe de altă parte, punerile în funcțiune programate în anul în curs, de plan (din care construcții - montaj pe fiecare obiectiv ce va fi dat în exploatare).

5. Bugetul de venituri și cheltuieli evidențiază, așa cum am văzut, resursele, cheltuielile și profitul planificate ale societății comerciale.

Nu ne propunem să prezentăm metodologia de elaborare a planului unei întreprinderi, totuși trebuie să menționăm că între secțiunile planului trebuie să existe determinări și corelări logice, evidențiate cu ajutorul metodelor matematice care să permită elaborarea mai multor variante (și a consecințelor fiecăreia) și, evident, alegerea variantei care va deveni planul întreprinderii.

Programul odată elaborat și aprobat, este transmis verigilor care urmează să-l execute.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 4

ORGANIZAREA - ACTIVITATE MANAGERIALĂ DINAMICĂ

Organizarea este procesul de stabilire a unei folosiri metodice a tuturor resurselor în cadrul sistemului de management. Folosirea metodică pune accentul pe îndeplinirea obiectivelor sistemului de management şi îi ajută pe manageri nu numai să clarifice obiectivele dar şi resursele care vor fi folosite pentru îndeplinirea acestor obiective. Focalizarea principală a organizării priveşte stabilirea atât a ceea ce vor face salariaţii într-o organizaţie, cât şi a modului în care eforturile lor personale trebuie combinate în cea mai bună modalitate pentru a progresa în îndeplinirea obiectivelor organizaţiei.

Organizarea, funcţie importantă a managementului, cuprinde activităţi prin care este ordonată şi repartizată munca între angajaţii întreprinderii astfel încât obiectivele acesteia să fie realizate cât mai eficient, operaţiile specifice desfăşurându-se după un regulament bine conceput, dispunându-se corespunzător în spaţiu şi timp elementele de bază: materia primă, echipamentele şi personalul muncitor.

Organizarea întreprinderilor de comerţ, turism sau servicii presupune egalizarea dorinţelor organizaţiei atât în direcţia stabilităţii cât şi a schimbării; pe de o parte stabilitatea şi încrederea trebuie să domine climatul de muncă astfel încât angajaţii să-şi desfăşoare activitatea protejaţi de pericolul şomajului, iar pe de altă parte structura organizatorică trebuie să fie adaptabilă, flexibilă la modificările interne şi externe, întreprinderea trebuind sa funcţioneze eficient şi după ajustările operate datorită unor restricţii. Ca şi în alte activităţi manageriale nu se poate defini o cale unică, ideală, structurile şi metodele organizatorice fiind adoptate pe baza unor orientări şi practici generalizate ţinând cont de caracteristicile particulare specifice fiecărei întreprinderi.

Chiar şi oamenii de bună calitate şi care vor să coopereze, vor munci împreună mult mai eficient daca ei cunosc ce au de făcut şi felul în care se leagă rolurile lor în activitatea unei organizaţii. Conceperea şi menţinerea sistemului de roluri constituie obiectul de bază al organizării ca funcţie managerială. O structură organizatorică trebuie proiectată pentru a clarifica locul şi rolul oamenilor în organizaţie. Fiecare trebuie să ştie cine este, ce să facă, cine este responsabil şi pentru ce rezultate. Structura rolurilor are semnificaţia organizării formale.

Organizarea ca şi planificarea, este un proces care include stabilirea activităţilor necesare îndeplinirii obiectivelor, statuarea lor ca sarcină şi angajarea acestora într-un cadru de luare a deciziilor.

Funcţia de organizare este extrem de importantă pentru sistemul de management întrucât este principalul mecanism pe care-l folosesc managerii pentru activarea planurilor. Organizarea creează şi menţine relaţiile dintre resursele organizaţiei indicând resursele care vor fi folosite pentru anumite activităţi, precum şi momentul, locul şi modul în care vor fi folosite. Un efort

cuprinzător de organizare îi ajută pe manageri să minimizeze slăbiciunile costisitoare, cum ar fi duplicarea efortului şi nefolosirea resurselor organizaţiei.

Cele cinci etape principale ale procesului de organizare sunt:

1. Analiza planurilor şi obiectivelor.
2. Stabilirea principalelor sarcini.
3. Împărţirea sarcinilor principale în sarcini secundare.
4. Alocarea resurselor şi a instrucţiunilor pentru sarcinile secundare.
5. Evaluarea rezultatelor strategiei de organizare-implementare.

Managerii trebuie să parcurgă continuu aceste etape. Prin repetiţie, ei vor obţine feedback-ul care-i va ajuta să perfecţioneze organizarea existentă.

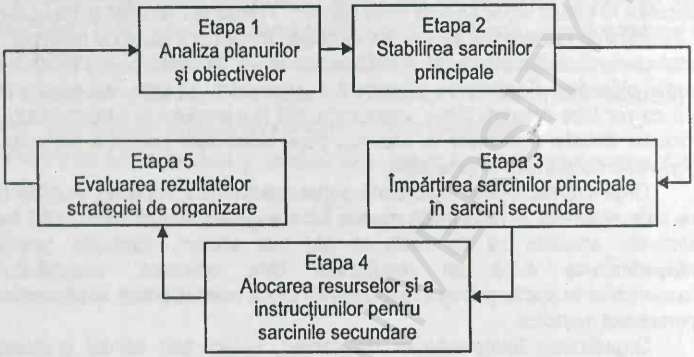

Fig. 4.1 Cele cinci etape ale procesului de organizare
Sursa: Samuel C. Certo, *Managementul modern*, Ed. Teora,2001

Organizarea managerială se bazează, pe de o parte pe diviziunea muncii pe orizontală, care duce la precizarea şi fixarea sarcinilor ce revin salariaţilor şi pe de altă parte, pe diviziunea muncii pe verticală, care asigură stabilirea unor niveluri de autoritate şi precizarea raporturilor dintre ele.

Organizarea managerială îmbracă două forme şi anume: organizarea procesuală şi organizarea structurală.

4.1. Organizarea formală a firmei

Organizarea formală este procesul de proiectare a structurii organizatorice. Structura organizatorică a unei organizaţii reprezintă ansamblul posturilor şi compartimentelor, modul în care sunt constituite şi grupate, precum şi legăturile care se stabilesc între ele în scopul realizării obiectivelor acesteia. Structura organizatorică, aşa cum rezultă din definiţie, este precizată atunci când sunt definite:

- părţile sale componente (compartimentele) şi rolul acestora, ca expresie a diviziunii muncii în cadrul organizaţiei;
- gruparea compartimentelor, respectiv subordonarea acestora faţă de conducere, autoritatea şi responsabilităţile posturilor ce compun aceste compartimente;

➢ legăturile care se stabilesc între compartimentele organizației, felul și natura acestor legături.

Organizarea structurală preia rezultatele organizării procesuale, funcțiunile, activitățile, atribuțiile și sarcinile, încadrându-le în structuri organizatorice adecvate caracteristicilor și posibilităților fiecărei unități economice în parte.

Structura întreprinderii reprezintă cadrul prin care se definesc activitățile și sarcinile, se alocă resursele, și se coordonează departamentele funcționale. Ea este definită prin următoarele seturi de elemente realizate etapizat:

➢ măsuri și dispoziții care stabilesc oficial sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească angajații și departamentele funcționale;

➢ indicațiile cu privire la raporturile dintre angajați, relațiile de legătură, incluzând liniile de autoritate și responsabilitate decizională, nivelele ierarhice și anvergura controlului managerial;

➢ sisteme construite care să asigure coordonarea efectivă a angajaților în departamentele funcționale.[1]

Structura organizatorică poate fi considerată drept scheletul întregului organism care este firma, funcționarea acesteia fiind dependentă de modul în care sunt plasate și utilizate resursele umane de care dispune la un moment dat.

Definită drept ansamblul persoanelor, al subdivizionilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea, astfel constituite încât să asigure premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite, structura organizatorică este un important subsistem al sistemului de management

În ansamblul ei, structura organizatorică prezintă două mari părți:

➢ structura de conducere sau funcțională;

➢ structura de producție sau operațională.

Structura unei întreprinderi poate fi definită ca o descriere a interferenței dintre diferitele compartimente care definesc funcțiunile necesare întreprinderii, structura fiind totodată expresia responsabilităților și a legăturilor de toate genurile prevăzute a fi îndeplinite și utilizate de către fiecare funcție sau post în parte.

4.1.1. Elementele de bază ale structurii organizatorice

O structură organizatorică eficientă se poate alcătui numai plecând de la obiectivele organizației, de la procesele care se desfășoară pentru realizarea lor, prin cunoașterea și studierea elementelor sale constitutive.

Se pot identifica următoarele elemente comune tuturor structurilor organizatorice: postul, funcția, aria de control, compartimentele, treptele (nivelurile) ierarhice, legăturile dintre compartimentele structurii.

Rezultatul structurării organizației va fi determinat de numărul, forma, importanța și locul pe care aceste elemente le ocupă, și în consecință, definirea lor prealabil acțiunii de organizare apare firească și necesară.

1. Postul este alcătuit din ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților desemnate pe anumite perioade fiecărui component al firmei. Postul reprezintă elementul de bază al structurii organizatorice, în funcție de care construcția acesteia este mai mult sau mai puțin rațională.

[1] Marian L., Managementul Amplasărilor și Amenajărilor Întreprinderilor, Univ.P.Maior,2001

Obiectivele postului, regăsite în sistemul piramidal al obiectivelor firmei ca obiective individuale, asigură prin realizarea şi agregarea lor succesivă şi ascendentă realizarea scopului, ţelului final al firmei. Exprimând rolul ce revine titularului de post în realizarea obiectivelor de ansamblu ale firmei, ele justifică crearea şi funcţionarea postului în structură pe o anumită perioadă.

Pentru realizarea obiectivelor, titularului de post îi sunt conferite sarcini şi atribuţii.

O altă componentă a postului care exprimă limitele în cadrul cărora titularii de posturi au dreptul de a acţiona în vederea realizării obiectivelor individuale şi exercitării atribuţiilor, este *competenţa organizaţională sau autoritatea formală.* Aceasta se acordă titularului de post fiind oficializată prin reglementări, norme, acte interne ale unităţii, decizii ale conducerii etc.

Aceasta poate fi:

- ierarhică, când acţionează asupra persoanelor şi se concretizează în declanşarea unor acţiuni sau decizii, exprimând ce şi când trebuie realizat, fiind asemănătoare puterii executive. Acest tip de autoritate se exercită în domeniul operaţional;
- funcţională, se exercită asupra unor activităţi şi se materializează în proceduri, indicaţii metodologice care exprimă cum trebuie executate diferitele activităţi ale unităţii. Acest tip de autoritate poate fi asemănat puterii legislative.

Unele din componentele structurii organizatorice se pot afla sub incidenţa concomitentă a unor centre de autoritate ierarhică şi funcţională.

Titularii postului trebuie să dispună şi de *competenţa sau autoritatea profesională,* exprimată de nivelul de pregătire şi experienţa de care dispune o persoană şi prin care dobândeşte recunoaşterea meritelor şi a contribuţiei personale la realizarea obiectivelor.

Între aceste laturi ale competenţei este necesar să existe o strânsă concordanţă: autoritatea atribuită, formală, trebuie însoţită de cea dobândită prin prestigiul profesional. Numai în această situaţie autoritatea în ansamblul său poate fi exercitată în mod eficient, făcând posibilă realizarea în bune condiţii a sarcinilor, atribuţiilor, ce decurg din obiectivele postului.

Responsabilitatea este obligaţia de a îndeplini anumite sarcini sau atribuţii, de a realiza obiectivele individuale ce revin fiecărui post. Ea concretizează atitudinea ocupantului de post faţă de modul de realizare a sarcinilor şi atribuţiilor.

2. Funcţia este o noţiune mai largă postului şi exprimă competenţele, autoritatea şi responsabilitatea care sunt comune ca sferă de cuprindere pentru posturi cu sarcini identice sau similare. Ea constituie factorul de generalizare al unor posturi asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autorităţii şi responsabilităţii. De exemplu, funcţiei de şef de serviciu, îi corespunde în cadrul unei firme un număr variabil de posturi, 5 - 15 sau chiar mai mult, în funcţie de dimensiunile şi caracteristicile activităţii.

După natura competenţelor, responsabilităţilor şi sarcinilor, funcţiile pot fi grupate în:

- *funcţii de conducere sau manageriale*, caracterizate printr-o pondere ridicată a competenţelor, sarcinilor şi responsabilităţilor ce implică exercitarea atributelor conducerii. Acestei categorii de funcţii îi sunt specifice atributele managementului.
- *funcţii de execuţie*, în a căror componenţă se regăsesc competenţe, sarcini şi responsabilităţi a căror desfăşurare implică transpunerea în viaţă a

deciziilor emise de titularii funcţiilor de conducere. Persoana care exercită o funcţie de execuţie are sarcini de realizare directă, nemijlocită, a unor activităţi sau lucrări potrivit specificului postului pe care îl ocupă.

3. Ponderea ierarhică (aria de control) reprezintă numărul persoanelor conduse nemijlocit de un cadru de conducere; constituie o modalitate de ordonare a posturilor şi funcţiilor în cadrul compartimentelor. Eficienţa activităţii manageriale este influenţată şi de numărul de subordonaţi direcţi, a căror activitate trebuie îndrumată, coordonată şi controlată de un manager. Mărimea ei este influenţată de numărul nivelurilor ierarhice cu care se află în raport invers proporţional (cu cât creşte numărul nivelurilor ierarhice cu atât scade mărimea ponderii ierarhice).

Ponderea ierarhică înregistrează valori variabile:

- pe verticala structurii organizatorice, crescând către nivelurile inferioare;
- pe orizontală, amplificându-se pe măsura trecerii de la compartimentele în care se desfăşoară activităţi de concepţie tehnică, economică de mare complexitate, către compartimentele cu activităţi operaţionale, cu caracter rutinier.

O supradimensionare a ponderii ierarhice duce la o efectuare dificilă a coordonării controlului, în timp ce subdimensionarea se reflectă în proliferarea posturilor de conducere, a compartimentelor şi nivelurilor ierarhice, în creşterea costului structurii organizatorice.

Numărul subordonaţilor nu poate fi prea mic, situaţie în care nu se realizează o încărcare corespunzătoare a managerului, concomitent cu o creştere a numărului de posturi de conducere în cadrul organizaţiei; şi nici prea mare, caz în care nu se poate asigura coordonarea şi controlul tuturor persoanelor, datorită încărcării excesive a managerului.

Aria de control trebuie stabilită la o mărime potrivită în funcţie de factorii care influenţează numărul, durata şi complexitatea acestor relaţii, cum sunt: personalitatea managerului, capacităţile managerului, capacităţile subordonaţilor, toleranţa la oboseală, natura activităţii, alte activităţi decât cele de supraveghere, similaritatea activităţilor, complexitatea muncii supravegheate, disponibilitatea asistenţei, dispersia spaţială.

4. Compartimentele sunt componente rezultate din agregarea unor posturi şi funcţii cu conţinut similar şi/sau complementar. Se definesc drept ansamblul persoanelor care desfăşoară activităţi relativ omogene ce solicită cunoştinţe specializate de un anumit tip (tehnice, economice, juridice etc.) precum şi un ansamblu de metode şi tehnici adecvate, amplasate într-un anumit spaţiu şi subordonate nemijlocit unui singur cadru de conducere.

Caracteristicile de bază ce definesc compartimentul sunt: existenţa relaţiilor dintre membrii grupului, determinate de omogenitatea sau complementaritatea activităţilor care se exercită; dependenţa tuturor membrilor grupului de acelaşi manager; caracterul stabil al sarcinilor pe care le are de îndeplinit.

Putem distinge compartimente operaţionale şi compartimente funcţionale.

Compartimentele operaţionale contribuie în mod direct la realizarea obiectivelor derivate şi fundamentale ale firmei. În cadrul acestor compartimente se exercită cu prioritate autoritatea ierarhică. În categoria compartimentelor operaţionale se includ de regulă: atelierele şi secţiile de producţie şi service, serviciile de aprovizionare, de desfacere, depozite etc.

Compartimentele funcţionale contribuie la stabilirea obiectivelor deoarece ele fundamentează deciziile adoptate de conducerea superioară şi medie a firmei

BCU

asigurând în acelaşi timp, asistenţă de specialitate (tehnică, economică, organizatorică) tuturor compartimentelor structurii organizatorice. În general în această categorie se includ diviziile, serviciile, birourile care elaborează strategiile şi politicile globale sau în domeniile: comercial, personal - învăţământ, concepţie tehnică etc.

În funcţie de individualitatea atribuţiilor şi sarcinilor, a volumului acestora şi de nivelul de delegare a autorităţii, compartimentele pot fi:

- de bază (elementare);
- de ansamblu (complexe).

În compartimentul de bază se realizează, de regulă, o activitate omogenă, managerul acestuia aflându-se pe ultima treaptă de delegare a autorităţii, toţi ceilalţi membrii fiind nonmanageri (executanţi)

Compartimentul de ansamblu grupează sub o autoritate unică fie mai multe compartimente elementare, fie compartimente elementare şi executanţi subordonaţi nemijlocit.

După natura autorităţii, compartimentele pot fi: ierarhice, funcţionale şi de stat major.

Compartimentele ierarhice se caracterizează prin dreptul de dispoziţie şi de control, pe care îl au şefii acestora asupra şefilor compartimentelor direct subordonate.

Compartimentele funcţionale se caracterizează prin dreptul conducătorilor acestora de a da prescripţii, reguli şi îndrumări în domeniul specialităţii lor.

În practică se întâlneşte frecvent situaţia ca un manager să exercite autoritate ierarhică faţă de unele compartimente şi funcţională faţă de altele .

Compartimentele de stat major au un rol consultativ de specialitate pentru cele ierarhice, contribuind la pregătirea şi controlul realizării deciziilor. Şefii acestor compartimente nu dispun de dreptul de autoritate ierarhică în cadrul organizaţiei.

5. Legăturile structurale se stabilesc ca urmare a necesităţii comunicării între personalul organizaţiei. Ansamblul legăturilor structurale determină o reţea a canalelor de transmitere a informaţiilor. În cazul în care comunicarea este reglementată, legăturile sunt formale. Paralel cu aceste legături, există un sistem de legături nereglementate, care, formează structura informală a organizaţiei.

Principalele tipuri de legături formale sunt:

- legături ierarhice;
- legături funcţionale;
- legături de stat major (de consultare);
- legături de cooperare;
- legături de reprezentare.

Legăturile ierarhice sunt cele care se stabilesc între manageri şi executanţi, între şefi şi executanţi, fiind legături de autoritate. Autoritatea ierarhică, comparabilă cu puterea executivă, se exercită asupra persoanelor şi ţine de domeniul acţiunii. În esenţă, legăturile ierarhice exprimă procesul managerial şi sunt concretizate în dispoziţii transmise şi raportate cu sens de circulaţie ascendent.

Legăturile ierarhice, ca expresie a relaţiilor de autoritate, asigură precizarea responsabilităţilor şi subordonărilor, în vederea unei bune conduceri.

Legăturile funcţionale se stabilesc între persoane care exercită autoritate funcţională, unele asupra altora. Autoritatea funcţională, comparabilă cu puterea legislativă, este autoritatea delegată asupra activităţilor. Ea defineşte regulile şi procedeele după care trebuie să se desfăşoare acţiunile comandate de autoritatea

ierarhică. Dacă autoritatea ierarhică stabileşte ce trebuie făcut, cea funcţională precizează cum trebuie făcut. Consecinţă a specializării, legăturile funcţionale servesc aşadar la transmiterea reglementărilor, a îndrumărilor şi a sugestiilor privind modul de acţiune într-un anumit domeniu de activitate.

Legăturile de stat major se stabilesc între persoane din „statul major" şi cele încadrate în oricare alt compartiment al organizaţiei. „Statul major este un colectiv de specialişti la dispoziţia autorităţii ierarhice, de la care primeşte delegare temporară sau de lungă durată şi în numele căreia acţionează, direct şi la orice nivel ierarhic în vederea soluţionării unor probleme. Aceste probleme, nu sunt de regulă, de rutină.

Legăturile de cooperare se stabilesc între persoane care deţin funcţii situate pe aceeaşi treaptă, dar pe linii ierarhice diferite. Ele au de regulă un caracter incidental .

Legăturile de reprezentare sunt cele care au loc între persoane reprezentând asociaţii, sindicate etc. ale personalului şi managementului organizaţiei. Aceste legături permit comunicarea şi informarea reciprocă şi privesc domenii diverse ale activităţii personalului.

Acestea pot fi legături organice, operaţionale sau de exploatare, identificând poziţia personalului de execuţie, asigurând pregătirea şi controlul funcţiunilor pentru care sunt constituite. Reprezentarea grafică a posibilelor legături ierarhice scoate în evidenţă două caracteristici importante: treptele structurii şi evantaiul de subordonare.

5. Treptele (nivelurile ierarhice) se definesc ca ansamblul subdiviziunilor organizatorice plasate pe linii orizontale, la aceeaşi distanţă faţă de managementul de vârf al firmei. Treptele ierarhice sunt rezultatul delegării succesive de autoritate. Managementul de vârf este considerat prima treaptă ierarhică.

Factorii de influenţă ai numărului de niveluri ierarhice sunt:

- dimensiunea firmei, diversitatea activităţii şi a atribuţiilor, complexitatea producţiei, factori cu influenţă direct proporţională asupra numărului de niveluri ierarhice;
- competenţa managerilor care influenţează invers proporţional numărul nivelurilor ierarhice.

Ansamblul liniilor ierarhice ce leagă compartimentele plasate pe trepte ierarhice diferite formează piramida ierarhică. În funcţie de mărimea organizaţiei, de gradul de delegare a atribuţiilor, de aria de control a fiecărui manager, piramida poate fi mai înaltă sau mai aplatizată. În general o structură organizatorică caracterizată printr-o piramidă înaltă prezintă avantajele unor decizii mai bine fundamentate, calitativ superioare, dar şi dezavantaje care decurg din circuite informaţionale lungi, operativitate mai redusă, scăderea responsabilităţii şi cost ridicat.

Piramida aplatizată înlătură mare parte din dezavantajele celei înalte, dar care are dezavantaje proprii, şi anume:

- încărcarea excesivă a managerilor şi obţinerea unei imagini mai puţin concludente asupra ansamblului problemelor, fapt care determină o deplasare a preocupărilor acestora spre problemele curente, în dauna celor de perspectivă;
- luarea deciziilor bazate într-o anumită măsură pe elemente subiective.

4.1.2. Elaborarea structurii organizatorice

Structura oricărei organizații trebuie să țină întotdeauna seama de specificul, particularitățile obiectivelor sale și, prin urmare, de caracteristicile activității pe care o desfășoară. Diversitatea calitativă a obiectivelor și specificitatea activității organizațiilor nu admit structuri „șablon". Cu toate acestea, se pot identifica anumite reguli și principii general, ce trebuie să orienteze activitatea de elaborare a structurii lor.

Aceste principii sunt:

1. Prioritatea misiunii și obiectivelor organizației;
2. Constituirea de compartimente specializate;
3. Principiul economiei de legături;
4. Principiul economiei de personal.

Proiectarea structurii organizatorice pentru organizații noi, precum și reproiectarea acesteia pentru cele existente, parcurge anumite etape, ce se succed logic, și anume:

- stabilirea activităților;
- stabilirea volumului de muncă pentru realizarea activităților și a posturilor necesare;
- constituirea compartimentelor;
- elaborarea organigramei;
- elaborarea regulamentului de organizare și funcționare;
- evaluarea eficienței structurii organizatorice.

4.1.3. Tipuri de structuri organizatorice

Organizațiile mici funcționează, de regulă, prin realizarea activităților de către salariați, cărora le sunt delegate responsabilități și autoritate. Fiecare acționează ca agent sau extensie a șefului organizației. Coordonarea revine integral șefului care realizează funcțiile manageriale.

Pe măsura creșterii volumului activității, a dimensiunii și complexității organizației, sunt create compartimente specializate.

În raport cu natura (specializarea) activităților realizate în aceste compartimente și modul în care este distribuită și utilizată autoritatea, se disting câteva tipuri clasice de structuri, și anume: funcțională, pe produs, teritorială, pe clienți și matriceală, toate cu avantaje și limite.

Structura funcțională, cea mai veche și larg răspândită, caracterizează specializarea compartimentelor/ departamentelor unei firme în realizarea funcțiilor: producție/ operații, marketing, finanțe/ contabilitate, cercetare-dezvoltare, personal.

Avantajele pe care acest tip de structură le-a relevat se referă la utilizarea eficientă a resurselor, comunicare și rețea de decizie simplă. Rezultate funcționale măsurabile, simplificare în afirmarea specialiștilor funcționali.

Dezavantajele constau în: dificultăți și cost ridicat de coordonare între domeniile funcționale, accentuarea spiritului „parohial" în stabilirea obiectivelor, rivalitate și conflicte interdepartamentale, rezistență la schimbare.

Structura pe produs organizează activitățile în compartimente separate, conform liniei de produs. Fiecare linie majoră de produs este administrată în divizii separate, semiautonome.

Avantajele acestui tip de structură sunt: permite evaluarea departamentelor în calitate de centre de profit autonome; facilitează coordonarea între funcțiuni pentru reacții rapide; flexibilitate, dezvoltă manageri de largă pregătire.

Dezavantajele structurii pe produs constau în: amplificarea problemelor de coordonare între domeniile specializate pe produse; conduce la diminuarea comunicării între specialiști; contribuie la duplicarea serviciilor fiecărei divizii.

Structura teritorială (zone geografice) este cunoscută la marile firme cu activități dispersate în spațiul național sau internațional. Delimitările între divizii/departamente sunt de ordin natural, distanțe, politice și culturale.

Principalele *avantaje* sunt: adaptare mai rapidă la schimbările în cerințele pieților locale; mai mare eficiență a logisticii (costuri mai mici de transport și stocare).

Dezavantaje: număr mai mic de manageri generali; duplicarea unor servicii, dificultăți în controlul exercitat de managementul de vârf al companiei asupra operațiilor locale.

Structura pe clienți este o altă formă de structură organizatorică larg utilizată în situațiile în care clienții întreprinderii au nevoi foarte diferite, pe care aceasta caută să le satisfacă. Tipică este structura pe clienți industriali și pe consumatori finali (detailiști).

Avantajele ce decurg din satisfacerea cerințelor segmentelor cheie ale pieței sunt însoțite de *dezavantajele* date de dificultatea stabilirii unor proceduri unitare la nivelul organizației; de utilizarea inadecvată a unor resurse ca urmare a ritmurilor diferite solicitate de clienți.

Structurile matriceale reflectă metoda de organizare a activităților în care structura funcțională se intersectează cu structura pe produs. Scopul vizat este valorificarea avantajelor și reducerea dezavantajelor acestor două tipuri de structuri. Cunoscute și sub denumirea de structuri pe „proiecte", au drept caracteristică dubla subordonare a membrilor unui grup (compartiment), una față de șeful compartimentului funcțional din care fac parte, cealaltă față de managerul de proiect, la realizarea căruia participă.

Avantajele, consemnate de funcționarea structurilor matriceale, constau în: adaptarea la fluctuațiile încărcării personalului, inovare, simultaneitate în servirea mai multor clienți, utilizarea maximă a specialiștilor și, totodată, asistență funcțională echitabil distribuită tuturor proiectelor. De asemenea, aceste structuri reprezintă o excelentă cale de pregătire pentru operare într-o întreprindere diversificată.

Dezavantajele relevate privesc posibilele conflicte în exercitarea autorității datorită dublei subordonări, reducerea vitezei de luare a deciziilor și promovare a unor puncte de vedere limitate.

De menționat că sunt companii care cunosc structuri mixte, o combinație a tipurilor de structuri organizatorice descrise.

4.2. ORGANIZAREA INFORMALĂ

Structura organizatorică constituită pe baza unor norme, reguli, principii și instituită prin documente oficiale este exponenta organizării formale.

Însoțind organizarea formală, dar acționând adesea independent față de aceasta, în cadrul tuturor firmelor funcționează organizarea informală.

Într-o organizație, oamenii comunică unii cu alții, dezvoltă sau cultivă relații, nu numai în calitate de ocupanți ai pozițiilor din structura organizatorică, ci, pur și simplu, pentru că sunt oameni și, prin natura lor, ființe sociale. Relațiile informale

joacă o importantă influenţă asupra managementului şi, de aceea, este necesar ca diferitele aspecte particulare ale acestei realităţi din mediul organizaţional să fie studiate, cunoscute şi folosite în practica managementului.

Organizarea informală este alcătuită din ansamblul grupărilor şi al relaţiilor interumane stabilite spontan între membrii unei organizaţii, orientate spre satisfacerea unor interese personale.[2]

Cauzele care generează apariţia şi funcţionarea organizării informale ţin de afectivitate, satisfacţii, interese, aspiraţii şi preocupări comune, nivelului pregătirii şi calificării, originea socială, comunitatea profesiei etc.

Structura informală îi priveşte pe oameni şi relaţiile dintre ei, în timp ce structura formală se referă la poziţiile oficiale în termenii autorităţii şi responsabilităţii. Puterea informală este ataşată persoanei, în timp ce autoritatea formală este asociată postului (funcţiei) şi o persoană o are numai atunci când ocupă un anumit post. Puterea informală este personală, cea formală este instituţională. Puterea informală este dată de membrii grupului şi nu este delegată de manageri, fiind un subiect al sentimentelor oamenilor.

Datorită naturii sale subiective, organizarea informală nu poate fi controlată de management în maniera în care cea formală poate fi. Organizaţiile informale, spre deosebire de cele formale, sunt instabile şi tind să rămână mici, în scopul de a păstra în limitele relaţiilor personale. Ca urmare a acestei tendinţe, în organizaţiile mari operează numeroase organizaţii informale.

În mod obişnuit, un manager deţine o anumită putere informală (personală) în acelaşi timp cu puterea formală (instituţională); dar un manager, de regulă, nu are mai multă putere informală decât oricare altul din grup. De obicei, managerul şi liderul informal sunt două persoane diferite în grupurile de muncă.

Componenta de bază a organizării informale o constituie **grupul informal**, definit drept o reunire cu o durată variabilă a unui număr restrâns de membrii bazată pe similitudini, raporturi dominant afective şi nevoi comune.[3] (bisericuţele, fracţiunile, grupurile care iau cafeaua împreună în pauză constituie manifestări ale organizării informale, în speţă a grupului informal).

Corespunzător postului din organizarea formală, fiecărui component al organizării informale îi revine un *rol* definit ca ansamblul de comportamente pe care alţii îl aşteaptă legitim din partea individului.

Conducerea grupului informal revine unui *lider informal.* Datorită capacităţii de conducere, competenţei profesionale, prestigiului şi popularităţii, liderul câştigă *autoritatea neformală*, respectiv o anumită putere de influenţă exercitată asupra componenţilor grupului informal, precum şi asupra altor persoane din cadrul firmei.

Liderii grupurilor informale apar din variate motive, cum ar fi: vârsta, vechimea, competenţa profesională, postul în care se află, libertatea de mişcare în zona de lucru a grupului, sensibilitatea etc.[4]

Cu toate că într-un grup câteva persoane pot fi lideri informali de diferite tipuri, în mod obişnuit există unul singur care are mai multă influenţă decât ceilalţi. Fiecare manager trebuie să afle care este liderul informal cheie în fiecare grup şi să lucreze cu acesta, astfel încât să încurajeze comportamentul ce conduce la realizarea obiectivelor organizaţiei. Când liderul informal acţionează împotriva unui şef formal, influenţa acestuia din urmă poate fi subminată.

---

[2] Nicolescu O., colab., Management, Editura Didactică şi Pedagogică,Bucureşti,1992.
[3] ***Dicţionar de psihologie socială, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1981.
[4] Ursachi I., Management, Editura ASE, Bucureşti, 2005

Un lider informal nu este întotdeauna cel mai bun manager formal. Există numeroase exemple de lideri informali de succes, care au devenit şefi aroganţi o dată ce au primit autoritatea formală. Unii lideri informali au eşuat ca lideri formali pentru că le-a fost teamă de responsabilitatea oficială, ceva ce nu au avut ca lideri informali. Aria autorităţii oficiale, ca manageri, este mai largă şi mai complexă decât cea limitată, în care au deţinut puterea informală.

Organizarea informală este înţeleasă ca ansamblu al diferitelor grupuri de oameni. Aceste grupuri, privite în raport cu poziţiile membrilor în structura oficială, pot fi: orizontale, verticale şi mixte.

Grupurile orizontale includ persoane a căror poziţie, în structura formală, se află la acelaşi nivel ierarhic. Membrii grupului pot fi din acelaşi compartiment sau din compartimente diferite. Grupurile orizontale sunt un tip de grupuri informale, datorită accesibilităţii pentru membrii lor. Componenţii acestor grupuri nu au complexul poziţiei diferite în organizaţie, promovează în mod egal informarea, împărtăşesc aceleaşi probleme, interese şi nelinişti.

Grupurile verticale sunt formate din oameni situaţi la diferite niveluri ale ierarhiei formale. Cel mai adesea aceştia provin din acelaşi domeniu de muncă. De exemplu, grupuri dintr-o secţie de producţie pot include maistrul şi unul sau mai mulţi muncitori din subordinea sa sau mai mulţi maiştrii pot forma un grup cu şeful de atelier. Relaţiile în aceste grupuri pot fi rezultatul unor interese exterioare sau al numeroaselor raporturi de serviciu. Existenţa acestor grupuri facilitează comunicarea. De asemenea, oferă o imagine mai bună pentru şeful formal în ochii subordonaţilor, ca urmare a atitudinii deschise şi accesibilităţii. Există însă şi riscul ca şeful să-şi piardă obiectivitatea faţă de subordonaţi, putând apărea acuzaţii de favoritism.

Grupurile mixte sunt combinaţii de două sau mai multe persoane din diferite domenii de muncă şi de diverse poziţii ierarhice. Grupurile mixte se formează, deseori, pe bază de relaţii comune în afara organizaţiei: acelaşi club, comunitate etnica etc.

Comunicarea interpersonală sau intergrupuri se realizează prin intermediul *relaţiilor informale.* Definite ca ansamblul interdependenţelor dintre membrii grupurilor informale şi dintre grupuri, reglementate prin normele de grup şi percepţiile comune.

Relaţiile informale au fost clasificate în:

- relaţii de tip şuviţă, în care informaţiile trec succesiv de la un membru al grupului la altul;
- relaţii de tip margaretă, în care liderul grupului deţinător şi furnizor al informaţiilor comunică cu fiecare membru în parte;
- relaţii necoerente, în care circulaţia informaţiilor prezintă un caracter şi o intensitate aleatoare;
- relaţii de tip ciorchine, în care liderul comunică numai cu anumite persoane din grup, care la rândul lor, furnizează informaţii altor persoane selectate de ele, s.a.m.d.

Între membrii grupului informal se instituie relaţii de cooperare sau de competiţie. Predominanţa relaţiilor de cooperare determină o stare afectivă pozitivă, favorabilă creşterii contribuţiei organizării informale la realizarea obiectivelor organizării formale. În condiţiile menţinerii relaţiilor de competiţie, starea tensionată dintre membrii organizării informale poate constitui o cauză generatoare de disfuncţionalităţi în cadrul organizării formale.

Influența organizării informale asupra structurii organizatorice pot fi resimțite:

- pozitiv, în cazul în care grupurile informale se suprapun subdiviziunilor organizatorice formale, iar șeful numit este recunoscut, acceptat și ca lider. În această situație convergența de interese va determina coeziunea grupurilor, iar starea de satisfacții în muncă va contribui la realizarea obiectivelor stabilite, prin organizarea formală;
- negativ, în situația în care grupurile informale se constituie între compartimente sau niveluri ierarhice.

Un obiectiv important al managementului firmei constă în găsirea modalităților de utilizare a valențelor organizării informale sau al integrării acesteia în cadrul organizării formale realizându-se astfel starea afectivă și funcțională proprie realizării concomitente a obiectivelor individuale și a celor de grup.

4.3. Documentele de formalizare a structurii organizatorice

Funcționalitatea și eficiența structurii organizatorice depind în mod hotărâtor de corectitudinea delimitării și repartizării atribuțiilor, sarcinilor și responsabilităților între componentele primare ale structurii organizatorice: posturi, funcții, compartimente.

Elementele componente ale structurii organizatorice se pot consemna în principal în următoarele trei documente organizatorice specifice:

1. Regulamentul de organizare și funcționare (R.O.F.).
2. Fișa postului,
3. Organigrama conducerii firmei.

1. Regulamentul de organizare și funcționare este documentul cel mai cuprinzător al structurii organizatorice, elaborat la nivelul fiecărei firme. Rolul acestui document constă în descrierea mecanismului de funcționare al firmei prin stabilirea atribuțiilor ce revin compartimentelor, precum și a sarcinilor, competențelor și responsabilităților diferitelor funcții existente în compartimente.

În ansamblul său, pentru fiecare unitate economică, ROF trebuie să cuprindă următoarele capitole și elemente principale:

1. Prevederi generale:
   - 1.1. Actul și data înființării unității economice
   - 1.2. Organul tutelar de coordonare și control (dacă există)
   - 1.3. Obiectul activității de bază
   - 1.4. Elementele privind regimul de proprietate
2. Organizarea unității economice
   - 2.1 Descrierea structurii de organizare a unității
     - 2.1.1. Organele de conducere colectivă
     - 2.2.2. Conducerea operativă
     - 2.2.3. Compartimentele unității (aparatul funcțional și secțiile de producție)
     - 2.2.4. Unități subordonate (sucursale, filiale, agenții, reprezentanțe, fabrici, exploatări)

BCU IASI

2.2.Atribuţiile şi componentele conducerii unităţii (Adunarea Generală a Acţionarilor, Consiliul de Administraţie)

2.3.Atribuţiile compartimentelor de muncă (birouri, servicii, ateliere, secţii etc. şi sarcinile pentru fiecare post conform descrierii postului).

3. Dispoziţii finale

3.1.Data intrării în vigoare a regulamentului

3.2.Posibilităţile de schimbare sau completare

4. Anexe în regulament

4.1.Organigrama de ansamblu a unităţii

4.2.Organigrame de detaliu a compartimentelor sau subunităţilor componente.

5. Dispoziţii generale

În vederea formării unei imagini cât mai complete asupra structurii organizatorice a unităţii se mai pot ataşa ROF-ului (fără a fi părţi integrante ale acestuia) şi alte documente ca:

- diagrama bloc de relaţii cu organismele exterioare;
- diagrama bloc de relaţii ale fiecărui compartiment;
- diagrame orizontale şi verticale de reprezentare a fluxului informaţional existent pe ansamblul unităţii şi pe fiecare activitate în parte.

Regulamentul de organizare şi funcţionare oferă şi posibilitatea cunoaşterii de către fiecare salariat a atribuţiilor compartimentului în care lucrează şi a relaţiilor cu celelalte compartimente.

2. Fişa postului este unul din cele mai importante documente operaţionale ale regulamentului de organizare şi funcţionare. Fiecare lucrător din cadrul structurii organizatorice trebuie să-şi cunoască rolul său, sarcinile pe care le are, legăturile directe şi indirecte, precum şi alte probleme cu caracter general legate de integrarea lui în ansamblul unităţii. De aceea, pentru a fi posibilă întocmirea unui ROF într-o formă analitică, se recomandă ca pentru fiecare post să se întocmească câte un document denumit fişa postului, document care se anexează ROF-ului şi care în general are următorul conţinut[5]:

I. Poziţia postului în structura organizatorică

1. Compartimentul (echipa, atelier, sector, secţie, serviciu etc.)
   a) Denumirea compartimentului
   b) Ce posturi cuprinde:
      - muncitori (nr. pe meserii)
      - personal TESA (nr. pe funcţii)
   c) Cui îi este subordonat
2. Postul
   a) Cui îi este subordonat
   b) Ce are în subordine (număr de muncitori pe meserii, TESA pe funcţii etc.)

II. Relaţiile de serviciu ale postului

Cu cine (funcţia, compartimentul, unitatea)	Ce fel de relaţii	În ce categorie de probleme
	în cadrul unităţii în afara unităţii	

[5] Mihut I., colab., Management general, Editura Carpatica,Cluj-Napoca,2003

BCU IAŞI CENTRU VECHI LIBRARY

III. Rolul postului (de ce este necesar postul, prin scopul, natura şi sfera de activitate, atribuţii ce-i revin).

IV. Ce mijloace sunt încredinţate postului (instalaţii, utilaje, maşini, aparate, unelte, materiale)

1. Cu care lucrează
2. Pe care le are în gestiune

V. Obiectivele postului (cu ce contribuie la sarcini de plan ale unităţii)

Obiectivele din plan	Contribuţia

1. Indicatori cantitativi
2. Indicatori calitativi

VI. Sarcinile postului

VI. Deplasări curente

Unde şi în ce scop	Periodicitatea	Durata medie a unei deplasări

1. În raza unităţii
2. În afara unităţii

VIII. Ce documente semnează

Documentul (categoria de documente)	Periodicitatea

IX. Condiţiile de lucru

1. Locul de muncă
2. Ziua de muncă
3. Schimbul de lucru
4. Echipamentul de lucru şi de protecţie
5. Antidoturi
6. Riscuri de accidente
7. Alte condiţii de muncă

X. Specificaţia postului

1. Sexul
   a. Indiferent (DA,NU)
   b. Preferabil (B,F)
   c. Obligatoriu (B,F)
2. Vârsta

Vârsta	Acceptabil	Preferabil
Minimă şi maximă		

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. Aptitudini (însuşiri necesare)

Aptitudini (însuşiri)necesare	Obişnuită	Bună	Foarte bună
a) fizice			
➢ forţă şi rezistenţă fizică (musculară)			
➢ viteza de reacţie la semnal: tipizată (uniformă), gândită (selectivă), subliniaţi cerinţa			
➢ îndemânare manuală			
➢ vedere			
➢ auz			
➢ rezistenţă la mers, stat în picioare			
➢ cerinţe de ritm reglementat			
➢ toleranţa echipament de protecţie			
➢ rezistenţa la zgomot, vibraţii			
➢ toleranţă condiţii specifice locului de muncă (factori ergonomice), zgomot, vibraţii, praf, temperatură, umiditate, lumină artificială etc. (subliniaţi factori în cauză)			
b) intelectuale			
➢ atenţie			
➢ memorie			
➢ calităţi de conducere			
➢ calităţi de organizare			
➢ spirit de inovare, invenţie			
➢ spirit logic, capacitate de fundamentare a problemelor			
➢ inteligenţă practică (sesizare rapidă şi soluţionarea defecţiunilor mecanice sau de organizare a locului de muncă)			
➢ inteligenţă teoretic-aplicativă (înţelegere şi soluţionarea problemelor tehnice, economice, organizatorice care cer documentare şi studii)			
➢ calităţi de vorbire			
➢ calităţi de redactare (scris)			
➢ simţ estetic			
➢ cultură generală			
➢ cunoştinţe tehnologice			
➢ cunoştinţe matematice			
c) de caracter			
➢ disciplină, punctualitate, conştiinciozitate			
➢ spirit de echipă (integrare în colectiv)			
➢ capacitate de a-şi asuma răspunderi			
➢ spirit de iniţiativă			
➢ simţ gospodăresc			
➢ politeţe, tact			
➢ discreţie			
➢ aptitudini de comandă			

BCU UNIVERSITY LIBRARY

XI. Condiţiile de ocupare a postului

Condiţii	Obligatorii	De dorit
1. Şcoli necesare		
Nivelul (felul şcolii)		
Meseria (profesia) şi specializarea		
2. Cursuri necesare		
Felul cursului (calificare, specializare, perfecţionare), specialitatea, durata		
3. Autorizări speciale necesare pentru exercitarea funcţiei, postului (gestionari, macaragii, instalatori încălziri centrale etc.)		
4. Vechime		
Durata		
În ce specialitate		
5. Limbi străine (specificaţi: citit, scris, vorbit)		
6. Alte condiţii (dactilografiere, stenografiere, desen tehnic, calculator etc.)		

Pentru a corespunde cât mai bine specificului activităţii şi a acoperi corect volumul de muncă solicitat de obiectivele postului, fişele postului se întocmesc şi se actualizează periodic de către şefii compartimentelor, preferabil cu asistenţa tehnică a managementului.

3.Organigrama, este mijlocul cel mai simplificat şi în acelaşi timp, cuprinzător şi eficient de redare a structurii organizatorice. Ea este o reprezentare grafică sub forma unui document a structurii organizatorice, prin care se evidenţiază modul de grupare a activităţilor pe compartimente de muncă, legăturile de subordonare a acestora. Sintetic, organigrama poate fi definită ca reprezentarea grafică a structurii organizatorice cu ajutorul anumitor simboluri şi pe baza unor reguli specifice.

Prin intermediul organigramei este posibilă efectuarea analizei critice a situaţiei existente, cât şi a studiilor de perfecţionare continuă a acesteia, se pot evidenţia greşelile în subordonarea diferitelor compartimente de muncă, în gradul de încărcare a managerilor, se pot face aprecieri asupra nivelurilor ierarhice existente etc.

În vederea elaborării organigramei fiecare post de conducere şi fiecare compartiment se prezintă printr-un dreptunghi care poate fi dispus orizontal sau vertical în raport cu forma sa grafică de reprezentare. Cu ajutorul unor linii, de diferite forme, sunt redate raporturile ierarhice, funcţionale etc. ce sunt stabilite între toate compartimentele structurii organizatorice.

Având în vedere importanţa deosebită a organigramelor, trebuie evitată tendinţa excesivă de tipizare, lăsându-i iniţiativa fiecărei firme de a-şi elabora organigrame proprii, în funcţie de specificul activităţii acesteia, evident condiţionat de respectarea principiilor de proiectare a structurii organizatorice.

Elaborarea corectă a organigramei solicită respectarea unor reguli bine stabilite cum ar fi:

- mărimea dreptunghiurilor prin care se ilustrează componentele primare ale structurii trebuie să reflecte diferenţele dintre importanţa obiectivelor, sarcinilor şi responsabilităţilor implicate;
- pentru fiecare compartiment trebuie să se specifice numărul total de personal din care, de conducere, de execuţie;

➢ plasarea dreptunghiurilor corespunzătoare compartimentelor sau funcțiilor de conducere trebuie să indice raporturile de subordonare ierarhică din unitate;

➢ toate posturile şi compartimentele situate pe acelaşi nivel ierarhic vor fi plasate la o distanță egală de conducerea superioară a unității;

➢ în cazul organigramelor complexe este recomandabilă atașarea unei legende care să expliciteze simbolurile utilizate.

În raport cu **sfera de cuprindere**, organigramele pot fi:

➢ *organigrame parțiale* (de detaliu): redau părți din organizarea de ansamblu (unele subunități, unele grupări de compartimente).

➢ *organigrame de ansamblu* sau generale: redau întreaga structură organizatorică a unității (inclusiv subunitățile dispersate teritorial şi cele cu caracter socio-cultural, dacă există).

În raport cu **modul de reprezentare grafică**, organigramele sunt:

➢ *piramidală (verticală)*

➢ *de la stânga la dreapta (orizontală)*

➢ *circulară*

Organigrama piramidală (verticală), este o construcție grafică în care nivelurile ierarhice sunt ordonate cu linii continue. După cum numărul nivelurilor este mai mare sau mai mic, organigramele piramidale de ansamblu pot fi mai înalte sau mai aplatizate.

În partea superioară a organigramei piramidale sunt trecute organele colective (A.G.A. şi C.A.) şi posturile manageriale de nivel superior, dimensiunea competenței şi responsabilității subdiviziunilor organizatorice diminuându-se pe măsură ce se apropie de baza piramidei (fig. 4.3.).

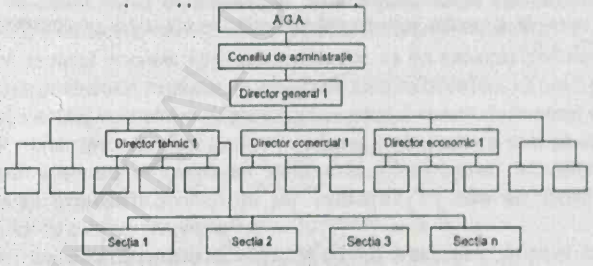

Fig. 4.3.Organigrama verticală
Sursa: Mihuț I., *Management general*

Organigrama de la stânga la dreapta (orizontală) este răspândită pe o scară mai redusă. Potrivit unor opinii, principalele avantaje ale acestui tip de organigramă sunt: respectă sensul normal de citire de la stânga la dreapta (pe orizontală), ilustrează clar componența nivelurilor ierarhice, scoate în evidență zonele în care subdiviziunile organizatorice scapă controlului ierarhic, indică mărimea relativă a zonelor de influență ale managerilor, este compactă şi de construcție relativ simplă, redă sugestiv complexitatea structurii organizatorice (fig. 4.4.).

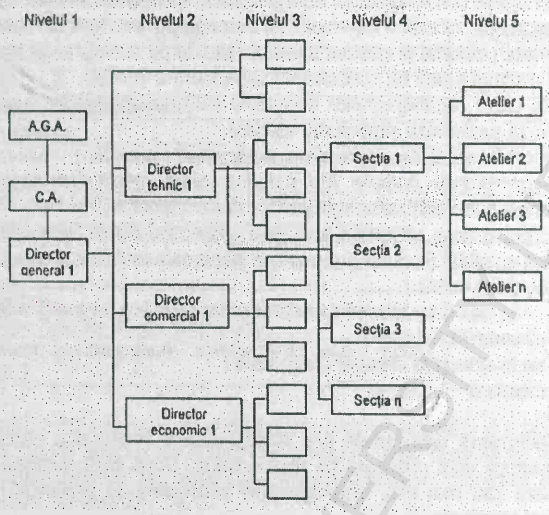

Fig. 4.4. Organigrama orizontală
Sursa: Mihuţ I., *Management general*

Organigrama circulară este elaborată pe baza ordonării circulare a elementelor structurii organizatorice. Deşi nu prezintă avantaje deosebite, fiind incomodă din mai multe considerente, în practică se poate utiliza atât pentru firmele mici cât şi pentru cele de mărime mijlocie sau cu o complexitate relativ mare (Fig. 4.5.)

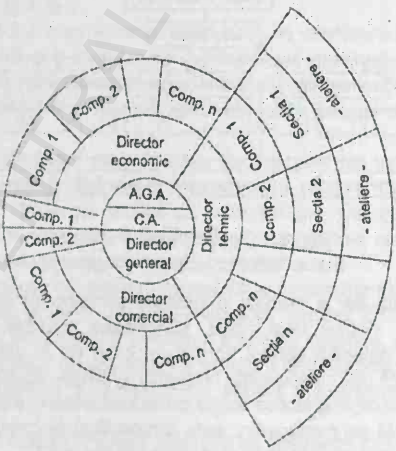

Fig. 4.5. Organigrama circulară
Sursa: Mihuţ I., *Management general*

În opinia multor specialişti organigrama reprezintă o reprezentare grafică incompletă a situaţiei reale existente în cadrul unei firme întrucât în practică există importante relaţii de putere şi de comunicare care însă nu fac obiectul unor reglementări scrise. Cu toate acestea importanţa organigramei nu trebuie minimizată, ea stabilind structura formală a firmei.

4.4. PERFECŢIONAREA STRUCTURII ORGANIZATORICE A FIRMEI

În vederea creşterii funcţionalităţii firmei, a capacităţii de adaptare a acesteia la variaţiile mediului în condiţii de eficienţă, se manifestă următoarele tendinţe de perfecţionare a structurilor organizatorice existente:

- crearea cadrului organizatoric necesar care să permită abordarea integrală a mediului exterior al firmei la cel mai înalt nivel ierarhic al acesteia, colectarea informaţiilor externe şi difuzarea lor tuturor compartimentelor funcţionale şi de producţie;

- trecerea de la structura organizatorică cu un pronunţat caracter piramidal la structura organizatorică „în reţea" bazată, în principal pe experienţa unor entităţi prevăzute cu o largă autonomie, conducerii firmei revenindu-i atribuţii privind strategia de dezvoltare, asigurându-se astfel sporirea capacităţii de adaptare rapidă la modificările cerinţelor pieţei, valorificarea cât mai eficientă a resurselor materiale şi umane, mobilizarea creativităţii salariaţilor;

- orientarea spre conceptul de „reţea organizatorică dinamică" conform căruia firmele consideră mai eficientă o anumită „dezintegrare funcţională" a lor, în sensul că renunţă la unele funcţiuni tradiţionale ca de exemplu aprovizionarea, dezvoltarea produselor, marketingul, distribuţia care se dovedesc că pot fi preluate de anumite entităţi economice cu personalitate juridică constituite în acest scop;

- orientarea spre adoptarea unor forme organizatorice care să asigure o mai bună integrare a resurselor umane în desfăşurarea activităţii firmei, armonizarea intereselor individuale ale salariaţilor cu cele ale firmei şi ale managerilor cu cele ale proprietarilor;

- trecerea de structura divizională clasică la structura „de grup", în cadrul căreia mai multe divizii sunt reunite în cadrul unor departamente, astfel încât, pe de o parte, conducerea strategică a firmei este degrevată de coordonarea unui număr mare de divizii având profile de activitate diferite, iar pe de altă parte, prin gruparea unor divizii se asigură, sau se aplică, efectul de sinergie datorat complementarităţilor strategice, comerciale, tehnologice, existente între acestea;

- adoptarea unor structuri organizatorice care să stimuleze inovarea şi capacitatea de adaptare strategică a firmei faţă de modificările mediului exterior. În acest sens, pot fi menţionate structurile duale, care constau în coexistenţa structurii operaţionale cu o structură de reflecţie strategică; constituirea ad-hoc a unor echipe multidisciplinare (cu salariaţi din diverse compartimente: cercetare, marketing, producţie, aprovizionare, desfacere) având drept obiect de activitate dezvoltarea de

noi produse sau perfecţionarea celor existente, astfel încât să îndeplinească calitatea de interfaţă între cerinţele pieţei şi posibilităţile tehnologice interne;

- manifestarea celei mai noi forme de configuraţie structurală de către firmă şi anume, adhocraţia. O caracteristică importantă a adhocraţiei o reprezintă existenţa unui numeros personal de specialitate, care îşi consacră o bună parte din timpul lor pentru negocieri şi asigurarea legăturilor între diverse entităţi ale firmei. Adhocraţia este adoptată cu succes în condiţiile existenţei unui mediu exterior eterogen, complex şi dinamic, ale sporirii gradului de educare şi de pregătire profesională a populaţiei, dovedindu-se de asemenea adecvată şi în cazul firmelor industriale automatizate, cu sisteme tehnice sofisticate.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 5

CONTROLUL- MOMENT DE BILANŢ AL ACTIVITĂŢII DE MANAGEMENT

În sensul cel mai larg, prin control se înţelege procesul prin care o persoană, un grup sau o organizaţie impune sau influenţează conştient acţiunea altei persoane, altui grup sau altei organizaţii.

Controlul managerial are o sferă de cuprindere mai restrânsă. El este procesul prin care managementul unei organizaţii se asigură că membrii ei se comportă şi acţionează în conformitate cu planurile, structura şi regulile organizaţiei respective. Reacţia oamenilor la termenul de control este, în general negativă, el fiind asociat cu constrângerea, manipularea, forţarea sau intenţia vădită de a descoperi nereguli sau disfuncţionalităţi în activitatea individului, grupului sau organizaţiei.

Uneori prin control se înţelege şi evaluare, considerându-se că nu se poate aprecia gradul apropierii de obiectivul prefigurat, fără măsurarea elementului de comparat (rezultatul activităţii, performanţa) cu obiectivul respectiv (etalonul).

Cei ce disting controlul de evaluare, pleacă de la faptul că, în timp ce controlul se realizează pe parcursul desfăşurării unei activităţi, pentru a afla dacă evoluţia ei corespunde celei prestabilite, evaluarea este o diagnoză a rezultatelor activităţii, cu accent pe explicarea cauzelor care au provocat abateri de la valorile previzionate.

În practică, evaluarea este, în acelaşi timp, o componentă esenţială a controlului cu o condiţie a desfăşurării şi finalizării lui. Pe de altă parte, în absenţa controlului, evaluarea nu ar avea sens.

Prin control într-o organizaţie, toţi angajaţii ştiu:[1]

- ce scopuri să urmărească;
- cum trebuie să acţioneze pentru îndeplinirea fiecăruia;
- care sunt schimbările, în cazul în care sunt necesare pentru menţinerea acţiunii lor la nivelul de performanţă preconizat de manageri ca fiind satisfăcător.

La rândul lor, managerii nu pot lua decizii corecte:

- dacă nu au informaţii complete despre activitatea desfăşurată în organizaţie;
- dacă nu sunt capabili să compare aceste informaţii cu un nivel standard sau cu nivelul preconizat (planificat);
- dacă nu determină semnificaţia oricărei devieri de la standarde.

Standardele au sens numai atunci când sunt traduse în scopuri specifice, care pot fi măsurate. Totodată planurile, obiectivele de plan trebuie formulate astfel încât factorul de decizie (managerul) să poată anticipa schimbările pe care va trebui să le sufere planurile, ca urmare a rezultatelor activităţii raportate şi verificate prin control.

[1] Radu E. Managementul firmei, Editura ASE, Bucureşti, 2003

Necesitatea controlului izvorăşte, întâi de toate din raritatea resurselor organizaţiei. Dacă resursele ar fi abundente, nimeni nu şi-ar pune problema evaluării şi controlului modului lor de utilizare, de structurarea şi coordonarea activităţii în funcţie de ele. Orice organizaţie planifică mărimea rezultatelor generate prin combinarea resurselor disponibile. Din acelaşi motiv, ea protejează resursele pentru a nu fi folosite în alte scopuri decât cele prevăzute şi pentru a nu fi risipite.

Controlul este necesar şi pentru furnizarea de feed-back, celor ce transpun în practică strategiile şi planurile, în legătură cu contribuţia lor la realizarea obiectivelor sistemului organizaţiei. Informaţiile colectate şi prelucrate în procesul controlului sunt esenţiale pentru finalizarea funcţiei planificării şi pentru începerea unui nou ciclu managerial (planificare, organizare, coordonare, control).

Fiecărui nivel managerial îi corespunde o anumită zonă de control. Totodată în fiecare organizaţie, concomitent cu controlul managerial, se manifestă, deschis sau mascat, conştient sau automat, controlul grupului de muncă şi autocontrolul. Organizaţiile cu o cultură proprie puternică se caracterizează printr-o compatibilitate între aceste trei nivele ale controlului. Aici, există chiar o tendinţă de creştere a rolului şi importanţei controlului exercitat de către grupul de muncă şi a rolului şi importanţei autocontrolului. În alte organizaţii, cele trei nivele ale controlului pot opera distinct, şi uneori, într-o manieră conflictuală. În aceste cazuri, managementul firmei trebuie să acţioneze pentru reducerea tensiunii, să recunoască şi să accepte că un control eficient nu se rezumă doar la mijloacele formale şi informale aflate la dispoziţia lui.

Funcţia de control străbate întreaga organizaţie, colectând şi prelucrând informaţii referitoare la performanţele organizaţiei ca sistem, subsistemelor ei şi fiecărui membru al acesteia.

Procesul controlului vizează, în exclusivitate, comportamentul uman. Nu pot fi supuse controlului bunurile din patrimoniul organizaţiei sau cele ce sunt obţinute prin activitatea acesteia.

Maşinile, utilajele, calculatoarele, materiile prime etc. nu fac obiectul controlului. Conducerea este, prin excelenţă, un act social. Un utilaj nu se conduce, în sens managerial. Actul de control presupune comportament uman. A fi controlat înseamnă a înţelege şi accepta scopul controlului, desfăşurarea şi finalitatea lui.

Factorii de producţie utilizaţi, procesele de transformare a lor şi rezultatele acestei transformări trebuie măsurate în termeni cantitativi şi calitativi. Această măsurare (evaluare) este, în acelaşi timp, condiţie şi instrument ale exercitării funcţiei de control managerial.

Din această perspectivă, controlul se exercită asupra comportamentului tuturor managerilor şi non managerilor din organizaţie.

Managementul firmei elaborează mecanisme şi strategii speciale de control, care formează sistemul controlului formal al activităţii. Reguliile, bugetele, departamentele speciale de control dau substanţă acestui sistem.

Comportamentul organizaţional este supus şi controlului informal, bazat pe normele şi valorile culturale împărtăşite de membrii organizaţiei. De exemplu, organizaţiile cu norme culturale asiatice au o veche tradiţie în exercitarea eficientă a acestui gen de control.

Din perspectiva momentului exercitării, controlul managerial poate fi preventiv, concomitent şi retroactiv sau corectiv. Aceste tipuri de control sunt prezente, în ponderi diferite, în orice organizaţie.

Controlul preventiv, este desemnat să conducă la evitarea comportamentului necorespunzător, minimizând nevoia de acţiuni corective şi cheltuielile aferente acestora. Acesta este controlul care are loc înainte de întreprinderea activităţii. Managerii care folosesc acest tip de control creează politici, proceduri şi reguli care urmăresc să elimine comportamentele care vor determina rezultate necorespunzătoare ale muncii depuse. De exemplu, managerul unui mic magazin care vinde înregistrări muzicale poate descoperi că unul dintre principalii factori care determină neîntoarcerea clienţilor în magazinul său este reprezentat de discuţiile pe care aceştia le au cu vânzătorii pe marginea înregistrărilor muzicale. Acest manager poate folosi controlul preventiv prin impunerea unei reguli conform căreia vânzătorii nu pot vorbi între ei atunci când în magazin se află un client. Această regulă constituie un element de control preventiv întrucât urmăreşte să elimine o problemă anticipată: vânzătorii care sunt atât de cufundaţi în conversaţiile pe care le poartă între ei încât neglijează discuţiile cu clienţii pe marginea înregistrărilor muzicale. Pe ansamblu controlul preventiv se focalizează asupra eliminării problemelor previzionate.

Regulile şi reglementările, procedurile de selecţie a personalului, programele de instruire-dezvoltare, bugetele de venituri şi cheltuieli sunt folosite prioritar, ca instrumente de control preventiv. De pildă, regulile şi reglementările direcţionează şi restricţionează comportamentul angajaţilor unei organizaţii. Dacă angajaţii acceptă şi se comportă în conformitate cu ele, obiectivele organizaţiei au mare probabilitate de realizare. Dacă unii membrii ai organizaţiei au comportamentul diferit de cel prevăzut de regulile respective, sunt sancţionaţi (de grup sau de supraveghetor) corespunzător gravităţii abaterii de la aceste reguli.

Eficienţa controlului preventiv depinde de:

- elaborarea unui sistem al controlului preventiv, cu instrumente şi strategii adecvate mărimii, naturii şi structurii organizaţiei;
- revizuirea periodică a sistemului, în conformitate cu mutaţiile intervenite în mediul intern şi extern al organizaţiei;
- asigurarea continuităţii alimentării sistemului cu informaţii necesare şi a implementării măsurilor preventive.

Controlul concomitent este controlul care are loc pe măsură ce activitatea este întreprinsă. El urmăreşte nu numai rezultatele salariatului, dar şi performanţele unor factori care nu sunt legaţi de resursele umane cum ar fi performanţele echipelor şi aspectul compartimentelor. De exemplu, majoritatea supermagazinelor au reguli rigide în legătură cu cantitatea de produse care este expusă în raioane. Ideea generală este aceea de a încărca rafturile cu suficiente produse astfel încât pe rafturi să nu rămână spaţii goale. Un control concomitent care urmăreşte să stabilească dacă marfa este expusă pe rafturi aşa cum s-a planificat poate consta din verificarea vizuală, în mod periodic, de către un manager responsabil cu expunerea mărfurilor a situaţiei mărfurilor de pe rafturi şi în consecinţă, a rezultatelor pe care le obţine personalul responsabil cu etalarea mărfurilor.

Controlul corectiv se exercită pentru revenirea la comportamentele şi performanţele predeterminate şi aşteptate. În acest proces de control se detectează şi corectează deviaţiile de la obiectivele sau standardele prestabilite.

Principalele etape ale procesului controlului corectiv sunt următoarele[2]:

- definirea subsistemului controlat (un individ, un departament, desfăşurarea unui proces etc.);

[2] Catană D., Management general, Editura Tipomur, Târgu Mureş, 1994

- identificarea caracteristicilor de măsurat, adică a informațiilor ce trebuie culese și prelucrate, precum și a celor selectate pentru măsurare;
- stabilirea standardelor pentru fiecare caracteristică selectată pentru măsurare. Din ce în ce mai mult, managerii elaborează sisteme de control bazate pe standarde de performanță (criterii de performanță pe domenii de activitate). Asemenea standarde pot fi înmagazinate în reguli scrise, programe de calculator sau în memoria managerilor. Ele se referă la stocul de produse finite de la sfârșitul lunii, nivelul încasărilor lunare, productivitatea orară, rata lunară a fluctuației forței de muncă etc.;
- colectarea informațiilor, este mijlocul de cunoaștere a dimensiunilor fiecărei caracteristici controlate. Managerii creează departamente speciale care monitorizează și controlează informațiile asupra activității organizației. De exemplu, departamentul de personal culege și prelucrează datele referitoare la îndeplinirea standardelor stabilite pentru creșterea salariilor, departamentul de contabilitate culege și analizează informațiile în legătură cu modul de respectare a standardelor privind înregistrarea veniturilor și cheltuielilor băneşti în cadrul organizației;
- compararea rezultatelor (constatate în urma analizei informațiilor culese) cu standardele de performanță. Dacă nu există diferențe între ceea ce se petrece și ceea ce ar trebui să se petreacă în subsistemul controlat, subsistemul își continuă activitatea fără modificări. Dacă se constată devieri de la standarde, urmează:
  - diagnoza cauzelor devierilor și implementarea corecțiilor corespunzătoare (pentru eliminarea cauzelor).

Controlul retroactiv este controlul care se concentrează asupra rezultatelor din trecut obținute de către organizație. Managerii care efectuează acest tip de control încearcă să întreprindă acțiuni corective analizând rezultatele obținute de organizație într-o perioadă specifică de timp. Aceste rezultate pot privi un singur factor, cum ar fi nivelul stocurilor, sau pot privi relațiile dintre mai mulți factori, cum ar fi venitul net înainte de impozitare, volumul vânzărilor și costurilor de marketing.

5.1. Strategii de control managerial

Într-un sistem eficient de control, managementul utilizează o serie de strategii sau modalități de control. Nu există, în principiu, o strategie universală de control, aplicabilă în toate circumstanțele și la toate subsistemele controlate. Diversitatea activităților și circumstanțelor controlului impune elaborarea unor standarde diferite de performanță și, corespunzător, stabilirea unor caracteristici diferite de controlat (chiar dacă toate subsistemele trebuie să urmărească obiectivele generale ale organizației).

Totodată strategiile de control sunt interdependente ceea ce face ca, de cele mai multe ori managerii să utilizeze combinații de strategii.

În orice sistem de control trebuie să existe următoarele componente esențiale:

- o sarcină (obiectiv) prestabilită;
- un mijloc de a măsura realizările efective;
- un mijloc de a compara performanța efectivă cu obiectivul;
- un mijloc de a corecta performanța în așa fel încât să se atingă țelul planificat.

5.1.1. Stabilirea obiectivelor

Existența unei sarcini, a unui țel este fundamentul pe care se construiește întregul proces: pentru a controla trebuie să stabilești care vor fi rezultatele așteptate.

Acest prim element al procesului de control presupune o privire în viitor și o prognoză a unei sarcini definite, realizabile.

El poate fi:

- sub forma unui standard stabilit științific, de exemplu, nivelul stocului de siguranță la principalele materii prime;
- poate fi stabilit pornind de la informații despre ceea ce au fost capabili alții să realizeze, de exemplu, gradul de ocupare;
- uneori performanța viitoare este direct legată de experiența din trecut, așa cum este cazul profiturilor din ultimele 12 luni;
- sau poate fi pur și simplu o sarcină apreciată drept rezonabilă atât de către manageri, cât și de muncitori.

Standardele folosite în activitatea practică sunt de mai multe tipuri:

- *standarde fizice*, folosite îndeosebi, la nivelul operațiilor, care se exprimă de regulă în mărimi cantitative: consumuri materiale, de muncă, energetice și rezultate obținute (numărul de ore de muncă pe unitatea de produs, consumul de combustibil pe unitatea de energie electrică produsă, numărul de produse fabricate pe oră/ mașină de funcționare, numărul de clienți serviți în unitatea de timp etc.) Standardele fizice pot, de asemenea, să reflecte aspecte calitative ca de exemplu, durabilitatea unei țesături, intensitatea unui colorant etc.);
- *standarde de costuri*, care sunt mărimi monetare și care se folosesc de asemenea, la nivelul operațiilor, reflectând dimensiunea valorică a consumurilor de resurse pentru efectuarea diferitelor operații. Dată fiind ușurința utilizării lor și faptul că se exprimă într-o unitate de măsură unică, cea monetară, standardele de costuri sunt larg folosite sub forma costurilor materiale și a costurilor salariale pe unitatea de produs sau de serviciu, a costurilor unitare directe sau indirecte, a costurilor unitare totale etc.;
- *standarde de capital*, care se referă la capitalul de investiții și se prezintă sub forma unor ratio-uri de tipul venitului din investiții, eficiența utilizării activelor imobilizate, activelor curente raportate la pasivele curente, ponderii investițiilor în active imobilizate în valoarea investițiilor totale, dimensiunii și rotației stocurilor etc.;
- *standarde de venituri*, care rezultă din exprimarea în valori monetare a volumului vânzărilor; gama standardelor de acest tip este foarte largă, incluzând, de exemplu, valoarea încasărilor pe tona de produs vândut sau pe tona/ kilometru marfă transportată, valoarea medie a vânzărilor pe client, în general, sau pe client la nivelul unei anumite zone geografice, valoarea medie a vânzărilor pe lucrător din compartimentul de vânzări etc.;
- *standarde privitoare la realizarea programelor*, care se referă la plafoanele de cheltuieli ce pot fi efectuate pentru îndeplinirea unor programe ample și complexe de introducere a noilor produse/ servicii și tehnologii, de modernizare a echipamentelor existente de îmbunătățire a nivelului calitativ al produselor/ serviciilor etc. precum și la termenele intermediare și finale fixate pentru desfășurarea și încheierea programelor respective;
- *standarde intangibile*, care nu sunt exprimate în unități fizice sau monetare, deci în termeni cantitativi, de aici rezultând dificultăți apreciabile de exprimare și de folosire a lor. În rândul acestor standarde se înscriu, de exemplu,

cele referitoare la îmbunătățirea imaginii firmei pe piață, măsura în care o campanie promoțională intensă răspunde atât obiectivelor urmărite pe termen scurt cât și celor pe termen lung, creșterea gradului de fidelitate a cumpărătorilor pentru produsele/ serviciile firmei. Apelarea la aceste standarde, exprimate în termeni generali și ,în consecință, destul de vagi pentru raportarea unor performanțe la ele, se explică prin faptul că, atunci când în realizarea acestor performanțe relațiile umane au o importanță determinată, este dificil să se stabilească și să se măsoare ceea ce este cu adevărat bun și eficient. În asemenea situații, folosirea studiilor minuțioase, a testelor, a tehnicii eșantionajului etc. permit efectuarea unor aprecieri suficient de obiective cu privire la calitatea relațiilor umane existente în cadrul firmei și practicate de aceasta în raporturile exterioare.

Cu cât standardele stabilite cu privire la planurile strategice și, mai ales, la performanțe sunt mai precise și specifice, cu atât evaluarea progreselor făcute în raport cu ele este mai ușoară. De cele mai multe ori standardele privitoare la performanțe sunt de fapt, obiectivele propuse a fi realizate. Când obiectivele sunt prea generale pentru a servi drept elemente de referință în aprecierea realizării planurilor strategice, este indicată dezagregarea lor în elemente separate care pot fi folosite drept standarde în operațiile de control. De exemplu, la nivelul firmei, obiectivul general al realizării unui anumit profit net poate fi dezagregat, în scop fie de control, în elemente componente, care pot servi drept standarde pentru diferite niveluri de operații.

5.1.2. Măsurarea performanțelor

Măsurarea performanțelor este elementul care, de obicei, solicită volumul cel mai mare de muncă, printre altele și pentru că presupune o evidență privitoare la rezultatele efortului celui sau celor desemnați să-l efectueze. Pe de altă parte, este evident ca acest element trebuie stabilit la începutul operațiunilor, mai ales atunci când trebuie adunate, pe parcurs, informații despre activitatea unei persoane, a unui grup de persoane sau, la limită, a tuturor angajaților unei organizații. Iată câteva exemple de astfel de unități măsurabile:

- *pentru producție*, în unități fizice, ca produse/ om-oră, cantitatea de rebuturi la 1000 de piese, număr de clienți serviți/ oră etc.;
- *în termeni financiari*, se folosesc de regulă, veniturile sau costurile în unități monetare, cheltuieli la 1000 de unități venituri etc.;
- *în marketing* obiectivul poate fi stabilit în număr de unități vândute, cota de piață ce urmează să fie cucerită, numărul de vizite pe care trebuie să le realizeze pe lună, de exemplu, un comisionar, vânzări realizate de fiecare vânzător etc.

În alegerea unităților de măsură a performanțelor trebuie să se aibă în vedere:

- sarcinile și rezultatele trebuie date în aceleași unități de măsură. De exemplu dacă sarcina a fost stabilită în lei, atunci și performanțele realizate trebuie să fie măsurate tot în lei;
- unitatea de măsură a performanței aleasă trebuie să încurajeze raportarea promptă a performanțelor efectiv realizate. De exemplu, dacă volumul fizic de produse vândute este disponibil zilnic, el va fi preferat altei unități de măsură, mai greu de obținut;

➢ acuratețea necesară poate fi foarte costisitoare, fără să ofere informații suplimentare Se urmărește obținerea unor informații care reflectă un nivel de exactitate suficient pentru interpretarea corectă a activității reale și care nu presupune costuri suplimentare, cu o creștere inutilă a gradului de exactitate. De exemplu urmărirea vânzărilor la nivelul unei zile este suficientă pentru a evidenția efortul depus de personalul operativ, nefiind nevoie de urmărirea pe fiecare oră.

5.1.3. Compararea

Al treilea element al oricărui proces de control este compararea realizărilor efective cu sarcina prestabilită, planificată. Este etapa care dă conținut datelor culese.

Pot fi folosite următoarele tehnici simple de comparare:

➢ înregistrarea sarcinii și a performanței efective în coloane alăturate, ceea ce permite o apreciere vizuală rapidă a variației;

➢ înregistrarea grafică a activității curente (a performanțelor efective) și a sarcinilor dintr-o diagramă;

➢ calculul unui indice al realizării obiectivului planificat prin raportarea performanței efective la sarcini. De exemplu, dacă performanța efectivă a fost de 200 de unități vizitate într-o lună, iar sarcina a fost de 300 de unități vizitate, atunci indicele de realizare a sarcinii va fi de 66 % [(200:300)x100], deci variația este de 34 % (100 – 66).

5.1.4. Corectarea

Ultimul element al unui sistem de control este acțiunea, faza în care se fac corecturile.

Atunci când performanța efectivă este satisfăcătoare, nu mai este nevoie, de nici o corectură. Dacă din comparație a rezultat o variație semnificativă, atunci această informație trebuie, în mod normal, să declanșeze o acțiune corectoare.

În această fază, managerul poate fi confruntat cu două categorii de erori:

➢ dacă modalitățile de control sunt greșite, el întreprinde o acțiune de corectare când de fapt nu era nevoie de ea;

➢ dintr-un motiv similar – informații eronate - poate amâna acțiunea de corectare prea mult, efectele acesteia fiind mult diminuate.

În cazul analizei se urmărește identificarea cauzelor care au produs decalajele, precum și a acțiunilor care trebuie inițiate pentru reducerea până la anulare a acestor decalaje și aducerea performanțelor reale la nivelul celor fixate prin planurile strategice. În acest sens se propun următoarele căi generale de acțiune:[3]

➢ *schimbarea strategiei la nivelul unei afaceri*, ceea ce presupune adoptarea altui model de alocare a resurselor între domeniile funcționale sau intensificarea eforturilor în direcția dobândirii de către firmă a unor competențe distinctive în anumite domenii; scopul acestei schimbări este acela de a îmbunătăți poziția competitivă a unității de afaceri strategice pe profilul respectiv;

➢ *adăugarea unei noi unități de afaceri* foarte competitive, în scopul compensării deficiențelor din unitățile existente ale firmei; reducerile de decalaje

[3] Bălăneanu Ancuța, Management strategic, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2002

de performanță sunt maxime atunci când noile afaceri formează cu cele existente o combinație sinergică deosebită;

➢ *eliminarea din portofoliul firmei* a afacerilor cu cele mai mari decalaje negative de performanță. afacerile nerentabile, deci cele care înregistrează decalaje de performanță semnificative, pot fi vândute altor firme dacă prezintă o sinergie superioară cu afacerile existente ale acestor firme; în aceste condiții, prețul obținut la vânzarea unei afaceri poate fi mai mare decât valoarea ei reală la actualul proprietar. dacă afacerea nu poate fi vândută la un preț superior contribuției ei așteptate la câștigurile firmei, atunci ea va rămâne în portofoliul firmei; dacă însă contribuția acestei afaceri este mult deficitară, conducând la decalaje de performanță neacceptabile, activele aferente ei trebuie lichidate;

➢ *folosirea acțiunilor politice* pentru reducerea decalajelor de performanță, în rândul acestor acțiuni înscriindu-se cooperarea cu furnizorii, cu sindicatele, chiar cu unele firme concurente (dacă este posibil și fără a aduce atingere cadrului legislativ-normativ antimonopol în vigoare), precum și efectuarea lobby-ului necesar pentru obținerea unor reglementări legislative favorabile;

➢ *schimbarea obiectivelor fixate.* în numeroase cazuri, stabilirea obiectivelor strategice s-a făcut potrivit unor previziuni prea optimiste, situație în care decalajele de performanță se datorează nu atât prestației deficitare a unei unități de afaceri cât fixării la un nivel prea înalt al obiectivelor. de asemenea, trebuie ținut seama de schimbările semnificative ale condițiilor reale în raport cu cele previzionate, ceea ce face ca obiective care inițial erau judicioase, să nu mai fie compatibile cu noile condiții și cu capabilitățile firmei de a le atinge. cum însă obiectivele sunt țintele către realizarea cărora este orientată întreaga activitate a firmei, schimbarea lor trebuie făcută numai cu condiția aplicării prealabile a celorlalte căi de acțiune menționate.

Când se proiectează și ulterior se utilizează un sistem de control trebuie urmărite, în mod deosebit, două aspecte de bază, pentru a-l face eficient, respectiv: conexiunea inversă (feedback-ul) și controlul punctului strategic[4].

Conexiunea inversă (feedback-ul) declanșează procesul de ajustare a viitoarei acțiuni în funcție de performanțele efective înregistrate.

În sistemul de control al unei organizații se folosesc concomitent două subsisteme de feedback, unul închis și unul deschis.

Spunem că avem un sistem închis de feedback atunci când informațiile privind realizările efective sunt prelucrate automat și sunt transmise invers la sursa de energie, într-un lanț neîntrerupt, fără intervenție umană. De exemplu un climatizor fixat la 20 de grade: termostatul verifică în permanență temperatura realizată în cameră, compară cu performanța stabilită (20 de grade) și acționează, fără intervenție umană, asupra agregatului frigorific.

Un sistem deschis de feedback presupune intervenția umană, care joacă rolul termostatului de mai sus.

Un control rațional se poate realiza numai dacă pot fi identificate punctele critice și dacă se acordă o atenție sporită acestora. *Un control sporit nu înseamnă automat un control mai bun.* Punctele strategice pentru control pot fi identificate printr-un studiu atent al operațiunilor și prin relaționarea sistemului de control cu structura organizațională. În acest studiu de control se caută acele puncte în care cunoașterea comparărilor realizărilor efective cu sarcinile ne pot ajuta să explicăm dacă performanța în alte puncte este satisfăcătoare. De exemplu: pot apărea

[4] Emilian Radu, Inițiere în managementul serviciilor, Editura Expert, București, 2001

probleme cu valorificarea materiei prime, într-un proces tehnologic nu foarte lung şi complicat; atunci se pot institui puncte de control la sfârşitul fiecărei faze a procesului tehnologic (sistem costisitor în resurse), sau în punctul strategic pe care-l reprezintă controlul final al producţiei realizate şi trecerea la depozit. În acest fel, cunoscând rezultatul obţinut din materia primă recepţionată într-o perioadă de timp, se poate lesne identifica gradul de valorificare a materiei prime, risipa etc.

Gradul de control în punctele strategice afectează în mod direct controlul necesar în întreaga organizaţie, ajungând până la anularea necesităţilor controlului în alte puncte.

Putem aprecia că dacă organizaţia se concentrează asupra unor puncte strategice de control, ea poate menţine controlul efectiv fără să încerce să controleze toate detaliile. Mai mult, această metodă permite subunităţilor să-şi menţină controlul propriu şi astfel reduce sentimentul că membrii au libertate restrânsă în rezolvarea situaţiilor aşa cum cred de cuviinţă.

Prezentăm în continuare unele exemple de sisteme de control aplicate, inclusiv tehnici speciale esenţiale pentru diferitele domenii operaţionale:

A. Controlul activităţii operative

Acest control impune următoarele acţiuni:

- controlul ritmului şi destinaţiei fluxului de produse (controlul producţiei);
- controlul cantităţii disponibile (controlul stocurilor);
- controlul calităţii produselor (controlul calităţii).

1. **Controlul producţiei** are cinci funcţii:

- *coordonarea* determină operaţiile care trebuie îndeplinite, succesiunea lor şi trecerea fluxului de materii prime printr-o serie de operaţiuni;
- *încărcarea* este activitatea de „încărcare" a unei maşini, utilaj sau departament de muncă; reprezintă de fapt, planificarea cantităţii de muncă aşteptată de la fiecare maşină etc.;
- *programarea* stabileşte timpul în care trebuie să aibă loc fiecare operaţiune;
- *ordonarea* este procesul de ordonare a muncii care trebuie realizată;
- *executarea* este activitatea care urmează să aibă loc şi are drept scop verificarea dacă planurile sunt de fapt realizate.

Planificarea şi controlul producţiei sunt, de obicei, folosite de un departament care dirijează operaţiunile unui număr mai mare de subsisteme de control.

Primele trei dintre funcţiile specifice ale controlului urmăresc stabilirea de sarcini specifice: primul element esenţial al controlului procesul de ordonare direcţionează performanţa reală, al doilea element esenţial, executarea este implicată iniţiind o acţiune de corectare, cel de al treilea element esenţial, munca fizică este realizată de departamente operative, în care funcţia de control al producţiei serveşte drept sistem nervos, furnizând semnale pentru control.

2. **Controlul stocurilor** este un sistem al produselor care leagă achiziţiile, producţia şi vânzările. Tipurile de inventar (de stoc) care trebuie controlate sunt:

- materiile prime şi semifabricatele;
- munca în proces;
- produsele finite.

Controlul stocului (al inventarului) trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Care este cantitatea optimă de stoc pe care trebuie să o avem?
- Care este mărimea unui lot economic pentru o comandă?
- Care trebuie să fie sistemul de înregistrare a nivelului stocurilor pentru a reflecta corect nivelul lor?

Sarcinile care trebuie controlate în acest domeniu sunt:

- mărimea maximă a stocului;
- mărimea minimă a stocului;
- mărimea punctului de reaprovizionare;
- mărimea comenzii de reaprovizionare numită şi cantitatea economică de aprovizionare.

Atunci când subiectul controlului este foarte important (de exemplu materii prime indispensabile execuţiei tuturor preparatelor culinare, energie etc.), serviciul de producţie trebuie să menţină resurse suficiente pentru lucru, iar serviciul marketing trebuie să pună la dispoziţie bunuri care pot fi vândute.

3. **Controlul calităţii** produselor şi serviciilor s-a îmbunătăţit substanţial ca urmare a perfecţionării sistemelor care au permis compararea calităţii produselor cu anumite standarde stabilite de ingineri şi proiectanţi. Această îmbunătăţire a fost posibilă în principal datorită aplicării metodelor statistice şi folosirii teoriei probabilităţilor în acest domeniu. Sarcinile de calitate sunt stabilite de către ingineri şi proiectanţi.

Eşantioanele de produse sunt testate pentru a furniza date în legătură cu calitatea curentă, normală. Aceste mostre, prelevate la diferite intervale, pot avea caracteristici care să se abată de la standard, din două motive:

- din cauza selecţiei arbitrare a eşantionului;
- dintr-o cauză reală, de exemplu uzura peste limitele admise a unui utilaj.

Problema în controlul calităţii pe bază de eşantioane stabilite în mod aleator constă în a reuşi să separăm abaterile de la standarde pe cele două cauze; acţiunea de corectare este necesară doar atunci când abaterea are o cauză reală (utilaje decalibrate, angajaţi insuficient calificaţi sau incorecţi, materii prime necorespunzătoare etc.)

Statisticienii au pus la dispoziţie tabele pentru determinarea mărimii eşantioanelor, a gradului de risc în formarea lor. Managerul poate dispune de diagramele pentru controlul calităţii care le oferă un mijloc grafic extrem de lesnicios de interpretat informaţiile statistice la care ne referim.

Calitatea reprezintă expresia gradului de utilitate socială a produsului, măsura în care, prin ansamblul caracteristicilor sale tehnico-funcţionale, psiho-senzoriale şi al parametrilor economici, satisface nevoia pentru care a fost creat şi respectă restricţiile impuse de interesele generale ale societăţii privind eficienţa social-economică, protecţia mediului natural şi social.

Calitatea are un caracter dinamic deoarece conţinutul ei evoluează, atât extensiv, când variază numărul caracteristicilor, cât şi intensiv, când se îmbunătăţesc caracteristicile produsului.

Conceptul de calitate a produselor, având un caracter complex, impune luarea în considerare a unui număr mare de proprietăţi şi însuşiri.

În raport cu *natura şi efectul* pe care îl au în procesul de utilizare, caracteristicile se pot grupa astfel:

➢ *tehnice* care se caracterizează printr-o serie de proprietăți fizice, chimice, biologice, determinate de concepția constructiv-funcțională a lui;

➢ *psiho-senzoriale* concretizate în formă, culoare, gust, grad de confort etc.;

➢ *de disponibilitate* specifice produselor de folosință îndelungată cu complexitate tehnică din ce în ce mai mare. Ele reflectă aptitudinea produselor de a-şi realiza funcțiile utile de-a lungul duratei lor de viață;

➢ *caracteristicile economice şi tehnico-economice* se exprimă printr-o serie de indicatori cum sunt: prețul de achiziție, cheltuieli de întreținere, randament etc.;

➢ *caracteristici de ordin social general*, vizează aspectele pe care utilizarea produselor le are asupra mediului natural, sănătății, educației etc.

➢ În mod concret, *caracteristicile calitative* ale produselor sunt:

➢ *de funcționalitate* care exprimă capacitatea produsului de a-şi îndeplini integral scopul pentru care a fost fabricat;

➢ *de fiabilitate* ce exprimă capacitatea de a-şi menține caracteristicile de funcționalitate, în condiții de siguranță deplină, pe parcursul intervalului de timp prescris de producător;

➢ *de operare* ce indică posibilitatea ca produsul să-şi realizeze funcționalitatea cu solicitări minime de efort şi îndemânare din partea utilizatorului;

➢ *mentenabilitate* sau proprietatea ca produsul să-şi poată restabili capacitatea funcțională prin lucrări de întreținere şi reparații;

➢ *ergonomice* care exprimă proprietatea de a fi realizat în concordanță cu caracteristicile antropometrice ale utilizatorului şi de a se integra în mediu;

➢ *estetice*, sunt acelea prin care produsul creează o ambianță plăcută pentru beneficiarul potențial şi stimulează atracția consumatorului;

➢ *ecologice* care indică însuşirile produsului de a nu afecta condițiile naturale, de mediu, în care funcționează.

Întreaga activitate de control al calității mărfurilor are la bază acte normative şi documente care se pot grupa astfel:

1. acte normative care reglementează calitatea;
2. documente care prescriu calitatea produselor;
3. documente care certifică calitatea produselor.

1. **Actele normative care reglementează calitatea şi aspectele calității produselor** cuprind probleme generale, valabile tuturor produselor şi agenților economici. Ele sunt formate din legi şi hotărâri ale guvernului şi stabilesc atribuțiile şi obligațiile ce revin diferitelor verigi structurale privind asigurarea calității.
2. **Documentele care prescriu calitatea produselor**:
   a. **Standardul** constituie un ansamblu de reguli tehnice obligatorii prin care se stabilesc însuşirile tehnico-economice pe care trebuie să le îndeplinească un produs, precum şi prescripțiile privind recepția, marcarea, depozitarea şi transportul acestuia.

      - *Standardul de Stat (STAS)* tratează teme de interes general, la nivel național şi are un caracter obligatoriu în întreaga economie;

      - *Standardul de ramură (STR)* conține prescripții de interes general sau parțial al unei ramuri. De regulă produsele care fac obiectul schimbului între unitățile economice sunt reglementate numai prin standardele de stat sau de ramură.

b. **Normele tehnice** reprezintă documentația tehnico-economică care cuprinde prescripțiile de calitate ale unui produs. Ele țin temporar locul standardelor.

c. **Caietul de sarcini** este un document tehnico-normativ care completează contractele economice cu acei parametrii ai produsului care nu sunt reglementați prin standarde sau norme tehnice. Ele se folosesc pentru produsele unicat, de mare complexitate. Pe lângă nivelul de calitate al produsului, prin caietul de sarcini se stabilesc modalitățile de recepție, ambalare, livrare etc.

d. **Certificatul de omologare** este documentul prin care se face operațiunea de omologare a noilor produse. Această activitate are scopul de a verifica dacă produsele noi corespund prevederilor din documentația de proiectare.

3. **Documente care certifică calitatea produselor**

a. **Certificatul de garanție** este documentul prin care se garantează de către producător calitatea produselor livrate și se precizează termenul de garanție.

b. **Certificatul de calitate** este documentul care certifică calitatea produsului în raporturile dintre agenții economici. El arată probele la care a fost supus produsul în conformitate cu documentația tehnico-normativă.

c. **Buletinul de analiză** este un document prin care se certifică calitatea unui produs și care face o descriere detaliată a unor caracteristici fizice, chimice, mecanice etc.

În cazul controlului calității produselor cu ocazia unor operațiuni de recepție a mărfurilor, se pot folosi două metode:

Metoda de control deterministă care presupune un control 100 % sau bucată cu bucată. Controlul total prezintă următoarele dezavantaje, cunoscută sub denumirea simbolică de cei patru „n":

- *neeconomic*, deoarece necesită timp îndelungat, un număr mare de personal și un volum important de mijloace de măsurare, verificare și standuri de probă;
- *neaplicabil* în cazul controlului distructiv;
- *nefiabil*, întrucât puterea de percepere a controlorilor, care efectuează de multe ori aceeași operație, este diminuată de oboseală, de rutină și chiar de plictiseala, conducând la acceptarea unor produse neconforme sau chiar respingerea unora care sunt corespunzătoare calitativ. Se consideră că un control integral lasă să treacă, în medie, 15 % din produsele defecte, existente în lot;
- *nestimulativ* pentru furnizori care știu că produsele lor vor fi controlate bucată cu bucată.

Metodele de control statistic constau în aprecierea calității unui lot de produse pe baza studierii unei părți a acestuia. În cazul cel mai simplu de control prin eșantion se extrage la întâmplare o cantitate (eșantion) de n produse din întregul lot N, și se decide pe baza acestei părți dacă se va accepta sau nu întregul lot de produse.

Dacă eșantionul indică o decizie de respingere a lotului, acesta, fie va fi supus unui control în proporție de 100 %, eliminându-se produsele defecte, fie va fi returnat furnizorului.

Aceste metode se folosesc în situațiile în care:

- costul controlului este relativ mare iar pierderile datorită trecerii unor produse defecte nu sunt semnificative. Într-o situație limită aceasta poate însemna renunțarea la controlul de calitate;
- verificarea impune distrugerea produselor.

Indiferent de metodele folosite parametrii sau caracteristicile care se supun recepției calității sunt de două feluri:

- cantitativi în cazul în care ei pot fi măsurați sau definiți prin anumite mărimi, ca de exemplu dimensiune, capacitate etc.;
- atributivi când aceştia nu pot fi măsurați definindu-se prin calificative: miros, gust, culoare etc.

Furnizorul este obligat să răspundă față de beneficiar şi pentru viciile mărfurilor livrate.

Prin **vicii** se înțelege lipsa unei (unor) însuşiri determinate ale unei mărfi, care fac produsul impropriu destinației sale sau îi scade valoarea de întrebuințare. Ele pot fi aparente şi ascunse.

Vicii aparente sunt acelea pe care beneficiarul le-ar fi putut descoperi la recepție dacă aceasta era făcută corect.

Viciile ascunse sunt acelea pe care beneficiarul nu le poate descoperi cu ocazia recepționării. Furnizorii răspund pentru viciile ascunse ale mărfurilor, dar nu răspund pentru vicii aparente, dacă acestea nu au fost sesizate cu ocazia recepției.

La unele mărfuri furnizorul are obligația de a garanta calitatea produselor livrate un anumit interval de timp, potrivit termenului de garanție.

Prin **termen de garanție** se înțelege un anumit interval de timp de la data fabricației sau de la data livrării (vânzării) în cadrul căruia producătorul garantează menținerea indicilor calității în limitele prevăzute de standarde. La aceste mărfuri recepția este definitivă numai după expirarea termenului de garanție.

B. Controlul financiar

În orice tip de organizație este nevoie să se organizeze şi sisteme de control al veniturilor şi cheltuielilor, pentru că nu poate funcționa o perioadă mare de timp dacă cheltuielile depăşesc veniturile.

Controlul financiar poate fi efectuat prin două metode simple: sistemul cheltuielilor standard şi controlul bugetar.

1. Sistemul de control financiar al cheltuielilor standard

În contabilitate, sistemele de cheltuieli standard sunt bazate pe cheltuielile planificate, a cărora mărime se stabileşte pornind fie de la cheltuielile reale înregistrate în exerciții financiare precedente, fie din cheltuielile normale stabilite prin normative, pentru exerciții financiare viitoare.

În **cheltuielile standard**, costul unui produs/ serviciu oarecare se determină ca sumă a:

- cheltuielilor standard de muncă;
- cheltuielilor standard de materiale;
- cheltuielilor standard suplimentare.

Față de cheltuielile standard, contabilitatea oferă conducerii organizației situația reală a costului unui produs/ serviciu, cu relevarea abaterilor atât pe total, cât şi pe cele trei componente în parte.

Folosirea acestui sistem de analiză financiară permite o analiză a variației de la standarde a diferitelor categorii şi subcategorii de costuri, semnalând zonele în care acțiunea de corectare este necesară.

Analiza financiară comparativă este menită să compare activitatea organizației şi departamentelor ei în timp sau, acolo unde este posibil, în spațiu (cu organizații şi departamente similare). Cel mai adesea ea se desfăşoară prin analiza comparativă a indicilor financiari selectați. Orice manager trebuie să cunoască şi să opereze cel puțin cu următorii indici financiari reprezentativi:

a) **Indici privind lichiditățile,** dintre care cei mai importanți sunt:

$$\text{Indicele de lichiditate} = \frac{\text{active curente - stocuri}}{\text{pasive curente}}$$

$$\text{Indicele curent al lichiditatii} = \frac{\text{active curente}}{\text{pasive curente}}$$

b) **Indici privind eficiența managementului firmei**

$$\text{Indicele eficientei activelor} = \frac{\text{vanzari nete}}{\text{total active}}$$

$$\text{Indicele eficientei stocurilor} = \frac{\text{costul produselor vandute}}{\text{stocul la sfarsitul perioadei}}$$

c) **Indici privind structura capitalului** adică proporțiile relative ale fondurilor rezultate din împrumuturi şi ale celor realizate prin vânzarea de acțiuni. Semnificație mare pentru firmă au:

$$\text{Indicele datoriei pe termen lung} = \frac{\text{credite pe termen lung}}{\text{capitalul social}}$$

$$\text{Indicele datoriei} = \frac{\text{total credite}}{\text{capitalul social}}$$

d) **Indici ai rentabilității** sau profitabilității, care indică gradul de valorificare a capitalului firmei şi eficiența desfăşurării activității. Principalii indici ai rentabilității sunt:

$$\text{Rata profitului brut} = \frac{\text{profit brut}}{\text{total incasari din vanzari}} \cdot 100$$

$$\text{Rata profitului net} = \frac{\text{profit net}}{\text{total incasari din vanzari}} \cdot 100$$

$$\text{Rata valorificarii activelor} = \frac{\text{profit net}}{\text{total active}} \cdot 100$$

2. Controlul bugetar

Bugetele, reprezintă unele din cele mai importante instrumente folosite în planificarea întregii activități a unei organizații. Din punct de vedere al controlului financiar cu ajutorul bugetelor, ele trebuie privite şi utilizate drept un set de sarcini de venituri şi cheltuieli.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Controlul financiar cu ajutorul bugetelor este de fapt un sistem de a compara sarcinile stabilite într-un buget cu veniturile şi cheltuielile reale şi de a dirija, pe această bază, întreaga activitate a organizaţiei.

Controlul prin bugete este o aplicaţie directă şi simplă a celor patru elemente esenţiale ale controlului: stabilirea sarcinilor, măsurarea realizărilor efective, compararea performanţelor reale cu sarcinile prestabilite şi corectarea performanţei.

După ce cifrele din buget sunt stabilite, se ţine o evidenţă a tuturor veniturilor şi cheltuielilor reale. Pentru fiecare articol de buget se compară mărimea planificată cu cea realizată şi se stabilesc variaţiile. Odată ce au fost determinate sensurile şi amploarea abaterilor, managerul are informaţiile necesare pentru a întreprinde măsurile de corectură care se impun, de exemplu:

- să ia măsuri pentru creşterea încasărilor;
- să reducă plăţile;
- să-şi revizuiască bugetul, în situaţia în care e depăşit.

Acest proces relativ simplu permite managerului să verifice permanent situaţia încasărilor şi a cheltuielilor şi să localizeze din timp eventualele probleme financiare ce pot apărea înainte ca ele să se agraveze şi să ameninţe chiar existenţa organizaţiei.

Cele mai importante bugete care se elaborează într-o unitate sunt:

- bugetul vânzărilor, cuprinde mărimea încasărilor aşteptate lunar, pe tipuri de produse. Acesta se revizuieşte cel puţin anual.
- bugetul materialelor, cuprinde o prognoză a cheltuielilor lunare, pe categorii de materiale;
- bugetul capitalului, reflectă cheltuielile planificate pentru principalele active tangibile ale organizaţiei (echipamente, clădiri noi sau renovarea celor existente etc.).
- bugetul cercetării-dezvoltării, cuprinde cheltuielile aferente acestor activităţi;
- bugetul numerarului, reflectă fluxul aşteptat al încasărilor şi cheltuielilor de numerar;
- bugetul forţei de muncă, indică situaţia aşteptată a personalului şi salariilor, pe categorii profesionale şi subunităţi.

Genurile de bugete elaborate într-o organizaţie sunt puternic influenţate de filosofia managementului de vârf şi de structura organizaţiei. De exemplu, o structură funcţională va necesita, în primul rând, elaborarea unor bugete pentru fiecare arie funcţională a activităţii (producţie, marketing, financiară, de personal etc.). O structură pe produs va fi mai uşor compatibilă cu bugete elaborate pentru diferite tipuri de produse create de organizaţie.

C. Controlul muncii, a resurselor umane

Această strategie este menită să sporească eficienţa activităţii prin înlăturarea comportamentelor şi atitudinilor nedorite. Se realizează prin verificarea modalităţilor de selectare, promovare, transferare şi instruire a personalului. Compartimentul de resurse umane joacă un rol deosebit în acest proces.

Un conducător va trebui întotdeauna să hotărască dacă oamenii cu care colaborează (aflaţi în subordinea lui) fac „treabă bună". Poate face astfel de evaluări folosindu-şi numai propriile lui aprecieri. O astfel de tendinţă poate crea preferinţe personale (dacă îi place, subiectiv, colaboratorul sau nu) care să-i

afecteze judecata şi îi va fi mai dificil să-i arate colaboratorului baza judecăţii lui. Rezultă clar că este necesar un sistem de evaluare a activităţii pentru a-l ajuta pe manager să controleze cât mai obiectiv activitatea.

Pentru a putea aprecia dacă un angajat face sau nu treabă bună, înainte de toate trebuie să existe o înţelegere clară, exactă, atât din partea angajatului, cât şi a managerului, a ceea ce este în muncă. Trebuie făcut un efort considerabil de definire din partea managerului şi de înţelegere din partea angajatului, pentru stabilirea unei *zone de lucru raţionale*, adică:

- efortul rezonabil al unei zile;
- îndemânările necesare;
- rezultatele precise aşteptate, dacă primele două sunt conforme.

După stabilirea clară a zilei de lucru raţionale, care reprezintă *sarcina*, este necesar un sistem de evaluare a activităţii care să ţină evidenţa activităţii propriu-zise a fiecărui angajat.

Când produsul muncii este măsurabil în unităţi cantitative (număr de clienţi serviţi, număr de piese executate, cifra de afaceri realizate, profit, obţinut etc.), atunci activitatea reală poate fi măsurată cu exactitate, în mod obiectiv.

Totuşi în multe activităţi, în multe organizaţii, rezultatul muncii este un produs foarte greu de evaluat, mai ales în zona organizaţiilor care produc servicii). În astfel de cazuri este bine să se stabilească un index de activitate afectat de un număr de factori. Acest index poate include factori obiectiv măsurabili şi de asemenea, sisteme de evaluare subiectivă

D. Controlul prin structura formală

Structura formală a organizaţiei ajută managementul de vârf în exercitarea controlului, prin reflectarea modelului autorităţii, fluxului informaţiilor şi zonei de control managerial.

Ea arată responsabilitatea şi autoritatea fiecărui manager, canalele laterale, verticale şi diagonale de informaţii şi extensia activităţii de control aferente poziţiei lui în structura organizaţiei.

Structura formală exercită controlul prin reguli şi reglementări formale. Regulile şi reglementările formale ajută la crearea uniformităţii comportamentului în elaborarea deciziei şi în activitatea curentă a membrilor organizaţiei. De exemplu, regulile pot defini autoritatea relativă şi tiparele de comportament pentru membrii departamentului de personal în ceea ce priveşte promovarea în poziţii manageriale.

Utilizarea excesivă a regulilor şi reglementărilor, ca mijloace de control, conduce la ostilitatea lucrătorilor faţă de ele şi cei ce verifică respectarea lor. De asemenea, excesul de reguli conduce la nevoia de noi reguli şi, în final, la denaturarea rostului acestora. Din mijloace de realizare a unui scop, ele pot deveni un scop în sine, care poate frâna atingerea scopului organizaţiei.

E. Controlul cu ajutorul maşinilor

Această modalitate de control este întâlnită mai ales, în organizaţiile cu procese de producţie puternic automatizate. Aici, computerele controlează roboţii, îndeplinind astfel, o parte a funcţiei de control managerial. Liniile automate de asamblare şi tehnologia producţiei de masă au înlesnit înlocuirea controlului bazat pe reguli şi reglementări, cu controlul efectuat cu ajutorul maşinilor. Implicaţia directă a utilizării unui asemenea sistem de control este reducerea numărului managerilor de mijloc.

F. Controlul prin evaluarea performanţei

Performanţa este un rezultat al funcţionării organizaţiei. Ea reflectă gradul de realizare a obiectivelor propuse, fiind condiţionată de cantitatea şi calitatea activităţii desfăşurate de fiecare membru al organizaţiei.[5] Dacă aspectul cantitativ al performanţei este uşor de determinat (prin compararea rezultatelor cuantificabile cu standardele impuse), nu se poate spune acelaşi lucru despre aspectul calitativ al acesteia, care implică subiectivitatea celui ce o apreciază.

Cunoaşterea performanţei membrilor organizaţiei este o preocupare constantă a managerilor firmei. Ea înlesneşte exercitarea funcţiei de control managerial şi oferă informaţii necesare adoptării unui mare număr de decizii. Pentru cunoaşterea performanţei şi a gradului ei de apropiere de standardele fixate, managementul organizaţiei procedează, periodic, la evaluarea acestor variabile la nivelul organizaţiei ca sistem, unităţilor componente şi angajaţilor ei. Evaluarea performanţei poate fi considerată ca un instrument de control, de direcţionare a comportamentului membrilor organizaţiei în direcţia îndeplinirii scopurilor şi obiectivelor individuale, ale grupurilor şi ale întregii organizaţii.

Performanţa fiecărui angajat este evaluată, de regulă, de către superiorul său direct, cea a grupului de către nivelul imediat următor al managementului firmei, iar cea a întregii organizaţii de către bordul directorilor sau consiliului de administraţie.

Prin evaluarea performanţelor se furnizează informaţii pentru:

- elaborarea deciziilor de promovare, transfer sau eliberare din muncă a personalului;
- cunoaşterea de către membrii organizaţiei a modului în care li se percep forţele şi slăbiciunile de către managementul firmei;
- stabilirea contribuţiei individuale şi a grupului la realizarea scopurilor organizaţiei;
- elaborarea deciziilor de recompensă pentru activitatea depusă;
- stabilirea criteriilor de evaluare a deciziilor de selecţie şi de plasare a personalului;
- depistarea nevoilor de instruire şi perfecţionare, la nivelul indivizilor şi grupurilor din cadrul organizaţiei;
- elaborarea criteriilor de apreciere a eficienţei şi succesului deciziilor de perfecţionare profesională şi instruire a personalului;
- elaborarea bugetelor, graficelor de producţie, planului resurselor umane.

Performanţa fiecărui membru al organizaţiei este supusă evaluării, chiar dacă, uneori, această evaluare se realizează implicit. Deoarece performanţa trebuie să fie o preocupare a fiecărui angajat, managerii trebuie să procedeze la evaluarea ei sistematică şi cât mai corectă posibilă. În acest scop, marea majoritate a organizaţiilor au programe formale de evaluare a performanţei întregului personal, inclusiv a managerilor de vârf.

Performanţa organizaţiei este un fenomen complex, cu multiple dimensiuni. În analizele asupra comportamentului organizaţional se evaluează următoarele dimensiuni ale performanţei:

- rezultatul activităţii organizaţiei (cum ar fi profitul sau partea de piaţă deţinută);

[5] Catană D., Management general, Ed. Tipomur, Târgu Mureş, 1994

➢ rezultatele subunităților componente (nivelul producției, mărimea eficienței, numărul accidentelor de muncă);

➢ rezultatele activității personale (producția obținută, eficiența cu care un manager conduce activitatea subordonaților etc.)

➢ comportamentul individual (acțiunile unui lider în coordonarea activității subordonaților, cooperarea în muncă, interesul față de problemele grupului și ale organizației etc.); trăsăturile individuale care afectează comportamentul (atitudini, credințe, calificări, aptitudini, abilități).

Fiecare dimensiune a performanței influențează celelalte dimensiuni. În decizia asupra dimensiunii evaluate se are în vedere scopul evaluării performanței. Astfel deciziile privind promovarea, transferul sau eliberarea din muncă sunt bazate pe meritele indivizilor și, de aceea, informațiile pe baza cărora li se apreciază performanța trebuie să reflecte sarcinile individuale și rezultate ale comportamentului individual.

Același lucru este valabil și în cazul în care scopul evaluării performanței este oferirea de feed-back angajaților pentru îmbunătățirea performanței proprii. În cazul activităților care necesită efort colectiv, pentru aprecierea performanței se utilizează rezultatele grupului respectiv.

Erori posibile în procesul evaluării performanței

1. Stereotipia: managerul își elaborează o teorie proprie asupra atributelor unui grup și aplică acele atribute tuturor membrilor grupului, făcând abstracție de caracteristicile lor specifice personale.

2. Efectul „halo" (efectul difuziei) se produce în situația în care, în gândirea evaluatorului, două caracteristici (dimensiuni) ale performanței sunt puternic corelate (de pildă cantitatea și calitatea muncii) și ca urmare, apreciază cele două caracteristici ca valori identice. De exemplu, dacă un lucrător a fost apreciat „peste medie" în privința cantității muncii prestate în perioada la care se referă evaluarea, va primi calificativul „peste medie" și pentru calitatea muncii.

3. Prima impresie este eroarea specifică acelor manageri care se lasă conduși de prima impresie făcută asupra lor de un subaltern, neglijând modificările intervenite în comportamentul acestuia. În general cei ce procedează astfel clasifică personalul organizației în „învinși" și „învingători", sau „buni" și „răi".

4. "Asemănător mie" este eroarea pe care o face evaluatorul care favorizează în apreciere subalternul care-i seamănă în privința aptitudinilor, intereselor, rasei, sexului etc.

5. Strictețea sau indulgența prea mare a evaluatorului conduce la greșeala încadrării celor mai mulți subordonați, ori în categoria „inferioară" (sub medie, slab), ori în cea superioară (peste medie, bun) de apreciere.

6. Înclinația spre valoarea medie apare în cazul în care evaluatorul nu recunoaște performerii, pe de o parte, și pe cei foarte slabi, pe de altă parte, încadrându-i pe toți în categoria medie de performanță (cu abateri foarte mici uneori).

7. Accentul pe trecutul apropiat și pe prezent. Adeseori, evaluatorul ia în considerare activitatea cea mai recentă a subalternului, ignorând nivelele de performanță atinse anterior. Subalternii, cunoscând această înclinație a evaluatorului, acordă atenție mare comportamentului din perioada de dinaintea momentului evaluării (două trei luni înaintea sfârșitului de an).

8. Preferințele personale și prejudecățile evaluatorului pot diminua acuratețea și obiectivitatea evaluării. Prejudecățile în legătură diferențele de sex,

religii, rase etc. pot conduce evaluatorul la supraaprecierea unora şi subaprecierea altora dintre subordonaţi.

Literatura de specialitate oferă o serie de sugestii pentru minimizarea efectelor greşelilor sau prejudecăţilor evaluatorului:

- definirea performanţei prin intermediul analizei locurilor de muncă;
- evitarea termenilor insuficient de clari pentru exprimarea rezultatului evaluării (de exemplu „performanţă medie" este un rezultat ce poate fi perceput diferit de către membrii organizaţiei);
- observarea sistematică a activităţii celui a cărui performanţă este evaluată; sunt bine venite referinţele notate pentru viitorul persoanei respective);
- alegerea celei mai potrivite metode de evaluare;
- fixarea unei zone acceptabile de control managerial, astfel încât unui manager să nu-i revină sarcina evaluării performanţei unui număr mare de subordonaţi;
- precizarea clară a dimensiunilor performanţei individuale, de grup şi organizaţionale ce urmează a fi evaluate;
- instruirea evaluatorilor astfel încât să poată recunoaşte sursele de eroare şi să înţeleagă semnificaţia evaluării performanţei.

Principalele tehnici de evaluare a performanţei, practicate în ţările dezvoltate sunt următoarele:

1. Scala grafică de evaluare este tehnica cu cea mai mare utilizare. Evaluatorul primeşte, de regulă, un formular tipizat care cuprinde numele persoanei supuse evaluării şi câteva dimensiuni ale performanţei. Evaluarea presupune acordarea de scoruri sau calificative pentru fiecare din aceste dimensiuni. În final se stabileşte un scor global care reflectă aprecierea de ansamblu a performanţei.

Tehnica dă posibilitatea cunoaşterii aspectelor pozitive şi slăbiciunilor unui angajat, prin compararea scorurilor dobândite pentru diferitele dimensiuni de performanţă. În acelaşi timp însă, ea permite evaluatorului să greşească, plasând subordonaţii fie în mijlocul scalei de evaluare, fie la unul din capetele ei. Pentru reducerea acestei tendinţe, unele organizaţii stabilesc limite procentuale pentru diferitele calificative ale scalei (de pildă, doar 10 % din subordonaţii unui manager pot obţine calificativul „excepţional", iar 10 % trebuie să primească „nesatisfăcător" etc.) Aceste limite, însă, pot conduce la penalizarea unui grup compus din membrii de excepţie.

2."Incidentul critic". În folosirea acestei tehnici de evaluare, supraveghetorii înregistrează zilnic sau săptămânal, incidentele de comportament care conduc fie la succesul deosebit, fie la eşecul neobişnuit al unor dimensiuni ale performanţei. Aprecierea finală este făcută în urma interviului cu subalternii, interviu ce se bazează pe discutarea incidentelor critice consemnate de evaluator. Datorită absenţei datelor cantitative, unele firme combină „incidentul critic" cu scala grafică de evaluare.

3. Scala comportamentului aşteptat. Această tehnică prezintă grafic o serie de dimensiuni aferente diferitelor nivele de performanţă. În această tehnică, evaluatorul indică frecvenţa fiecărui comportament pe o scală de la 1 la 5. El, pur şi simplu, încercuieşte cifra care i se pare cea mai potrivită pentru descrierea comportamentelor observate, iar pentru a obţine calificativul final, însumează cifrele încercuite pe scală.

4. Evaluarea pe baza rezultatelor în muncă. Cea mai des utilizată tehnică de evaluare a performanței pe baza rezultatelor obținute este „Managementul prin obiective „ (MBO).În condițiile MBO, indivizii sau grupurile colaborează cu superiorii lor, pentru a stabili scopurile şi obiectivele ce le revin pentru anul următor.

La sfârşitul anului, rezultatele obținute se compară cu obiectivele, pentru a constata gradul îndeplinirii lor.

Metoda permite o mai bună planificare a activității şi o mai mare motivare în muncă a membrilor organizației. Pe de altă parte, însă, ea accentuează laturile cantitative ale activității, generează birocrație şi nu permite compararea nivelelor de performanță ale angajaților (deoarece ei au obiective diferite de îndeplinit).

5. Centrele de evaluare. Reprezintă o tehnică relativ nouă, care urmăreşte evaluarea potențialului angajaților pe termen lung. Se utilizează, aproape exclusiv, pentru evaluarea activității managerilor.

Un centru de evaluare este format din evaluatori specializați care, pe parcursul a două-trei zile, fac o serie de evaluări standardizate ale comportamentului managerilor în procesul rezolvării unor exerciții speciale. Prin această tehnică de evaluare se evaluează: organizarea şi planificarea, elaborarea deciziilor, comunicarea orală şi scrisă, energia, abilități de analiză, rezistența la stres, folosirea delegării, originalitatea, controlul, coordonarea şi autocoordonarea etc.).

Pentru toate aceste dimensiuni, în procesul evaluării se utilizează combinații de exerciții de rezolvat, discuții de grup cu limită temporală, prezentări orale individuale ale unor probleme, teste psihologice, interviuri.

Cercetătorii comportamentului organizațional au remarcat şi unele aspecte negative ale acestei tehnici cum sunt:

- performanța scăzută a unor buni manageri, datorită mediului stresant creat prin observarea pas cu pas a mişcărilor lor;
- relativitatea concluziilor referitoare la potențialul managerial viitor al celor supuşi evaluării.

Bariere potențiale în calea unui control de succes

Pentru a evita barierele potențiale în calea unui control de succes, managerii trebuie să întreprindă acțiuni în următoarele domenii:

1. **Producția pe termen lung versus producția pe termen scurt** . Managerul, în strădania sa de a îndeplini cotele săptămânale planificate de producție, ar putea fi tentat să „forțeze" atât de mult utilajele într-un anumit domeniu încât acestea pot ajunge să nu mai fie întreținute corespunzător. Acest tip de comportament de management va permite respectarea planurilor pe termen scurt, dar ar putea duce la defectarea utilajelor până în punctul în care devine imposibilă îndeplinirea cotelor de producție planificate pe termen lung.

2. **Frustrarea şi moralul salariaților.** Moralul salariaților tinde să fie scăzut atunci când managerii exercită un control prea mare. Salariații devin frustrați atunci când percep că managementul este prea rigid în gândire şi că acesta nu le oferă libertatea de care au nevoie pentru a face o treabă bună. Controlul excesiv poate crea suspiciuni în rândul salariaților conform cărora activitățile de control constituie doar o tactică pentru a-i presa să muncească din ce în ce mai mult pentru a spori producția.

3. **Completarea rapoartelor.** Salariații pot percepe că managerii îşi bazează acțiunile corective doar pe rapoartele întocmite de compartimente fără să

ţină cont de circumstanţele atenuante. Dacă aşa stau lucrurile, ei se pot simţi presaţi să falsifice rapoartele astfel încât acţiunile corective care privesc unitatea lor să nu fie atât de drastice. De exemplu salariaţii pot majora rezultatele obţinute în producţie pentru a face ca unitatea lor să arate bine în faţa managementului, sau ei pot micşora intenţionat rezultatele pe care le-au obţinut pentru a crea impresia că producţia planificată este prea mare, făcând managementul să gândească la faptul că ar fi nevoie de o reducere a normelor de producţie.

4. **Perspectiva membrilor organizaţiei.** Deşi controalele pot fi concepute să se focalizeze asupra unor aspecte relativ restrânse din organizaţie, managerii trebuie să ia în considerare orice posibilă acţiune corectivă nu numai în funcţie de activitatea controlată ci şi în funcţie de alte unităţi ale organizaţiei. De exemplu, managerul poate constata că producţia realizată nu este egală cu producţia planificată într-o anumită unitate a organizaţiei întrucât pe parcursul anumitor perioade de timp nivelul scăzut al stocurilor de piese îi obligă pe o serie de salariaţi să întreprindă alte activităţi decât cele legate de realizarea produsului. Acţiunea corectivă în această situaţie pare să fie simpla mărire a nivelului stocurilor, dar aceasta înseamnă tratarea problemei dintr-o perspectivă îngustă. Managerul trebuie să privească lucrurile dintr-o perspectivă mai largă punându-şi următoarele întrebări înainte de a iniţia vreo acţiune corectivă: Există suficienţi bani pentru a mări nivelul actual al stocurilor ? Există suficient personal în compartimentul de aprovizionare pentru a gestiona creşterea necesară a stocurilor? Cine va întreprinde munca pe care o prestează în prezent salariaţii atunci când nu mai dispun de piese în stoc ?

5. **Mijloace versus scopuri.** Activităţile de control nu sunt obiectivele procesului de control; ele sunt, în principal, mijloace pentru eliminarea problemelor. Managerii trebuie să reţină pe parcursul derulării procesului de control că atât culegerea informaţiilor, cât şi conceperea rapoartelor pentru facilitarea întreprinderii acţiunilor corective sunt activităţi care pot fi justificate numai dacă aduc un anumit avantaj pentru organizaţie, adică dacă veniturile obţinute din efectuarea lor depăşesc costurile lor.

Transformarea controlului într-o activitate de succes

Alături de evitarea barierelor potenţiale care stau în calea unui control de succes, managerii pot să întreprindă o serie de activităţi pentru a spori eficienţa procesului de control. Pentru a spori calitatea subsistemului de control, managerii trebuie să se asigure că activităţile de control iau în considerare următorii factori:

1. **Activităţile specifice din organizaţie pe care se focalizează.** Managerii trebuie să se asigure că diversele faţete ale procesului de control sunt adecvate activităţii de control avută în vedere. De exemplu, standardele şi unităţile de măsură privind productivitatea unui salariat din producţie sunt mult diferite de standardele şi unităţile de măsură privind productivitatea unui vice-preşedinte. Prin urmare, elementele de control legate de productivitatea acestor persoane trebuie să fie diferite în cazul în care dorim derularea cu succes a procesului de control.

2. **Diferitele tipuri de obiective ale organizaţiei.** Controlul poate fi folosit pentru scopuri diferite cum ar fi standardizarea performanţelor, protejarea activelor din organizaţie de furturi şi risipă, precum şi standardizarea produselor. Managerii trebuie să reţină că procesul de control poate fi aplicat unui mare număr de aspecte ale vieţii din organizaţie şi că, dacă se doreşte ca organizaţia să obţină un avantaj maxim de control, trebuie să se pună accentul pe fiecare dintre aceste aspecte.

3. **Acțiuni corective întreprinse în timp.** Managerii vor avea nevoie în mod obligatoriu de o anumită perioadă de timp pentru a culege informații legate de control, a concepe rapoartele necesare pe baza acestor informații și a decide ce acțiuni corective trebuie întreprinse pentru eliminarea problemei. Totuși, managerii trebuie să întreprindă acțiunile corective cât mai promt posibil pentru a se asigura că situația înfățișată de informațiile culese nu s-a modificat. Dacă acțiunile corective nu sunt întreprinse în timp util, organizația nu va obține nici un avantaj din întreprinderea lor.

4. **Prezentarea modului de desfășurare a procesului de control.** Managerii trebuie să întreprindă acțiuni de control pentru a se asigura că oamenii cunosc cu exactitate care sunt informațiile de care este nevoie pentru un anumit proces de control, cum vor fi culese și folosite aceste informații pentru conceperea rapoartelor, care sunt, de fapt, scopurile acestor rapoarte și care sunt acțiunile corective adecvate conform acestor rapoarte. Pentru ca activitatea de control să aibă succes, toți oamenii implicați în această activitate trebuie să cunoască modul în care se desfășoară procesul de control.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 6

METODE ŞI TEHNICI MANAGERIALE

6.1. INTRODUCERE ÎN METODELE MANAGERIALE

Din punct de vedere etimologic şi în plan definiţional, metoda (*methodos* în greacă) reprezintă un mod de cercetare, de cunoaştere şi de transformare a realităţii. Pe plan ştiinţific, metoda reprezintă aspectul teoretic activ al ştiinţei, care jalonează calea dobândirii de cunoştinţe noi. În abordarea realităţii, metoda este preocupată de reflectarea veridică a fenomenelor studiate, iar pe această cale îşi asigură un caracter ştiinţific şi o eficienţă practică. În plan practic, metoda este o structură de ordine, un program după care se reglează acţiunile pragmatice şi intelectuale în vederea atingerii unui scop. Ea are un caracter instrumental şi apare ca o modalitate de intervenţie, de informare, de interpretare, de acţiune.[1]

Dincolo de încercările de cuprindere a esenţei metodelor manageriale sub forma unor definiţii cât mai complete, nu pot fi neglijate scopul şi conţinutul acestora. Ceea ce se urmăreşte printr-o metodă managerială nu e altceva decât optimizarea folosirii capacităţilor de muncă în organizaţii, eficientizarea comportamentului şi acţiunii managerilor, angajaţilor şi a tuturor părţilor interesate de atingerea unor obiective. Conţinutul metodelor este redat de o succesiune de etape regăsite sub forma unor operaţii şi procese care creează condiţii favorabile activităţii concepute de manager. Aşadar, metoda managerială transformă ideile în acţiune, armonizând resursele cu cerinţele, urmărind rezultate maximale.

Putem conchide că metodele de management sunt modalităţi de alocare în timp şi spaţiu a totalităţii factorilor umani, materiali şi informaţionali de care dispune o organizaţie în vederea atingerii obiectivului general de maximizare a valorii organizaţiei. Aşa cum precizează şi I. Lazăr, metodele de management sunt situaţii acţionale prin care sistemul managerial, în cadrul unor principii generale, transformă informaţiile despre realitatea obiectivă în decizii şi acţiuni raţionale şi eficiente, folosind în acest scop un complex de tehnici bazate pe un ansamblu de procedee şi instrumente.[2]

Într-un context economico-social care se schimbă cu repeziciune şi care este din ce în ce mai complex şi sofisticat, metodele manageriale au un rol din ce în ce mai important în obţinerea competitivităţii firmelor în contextul globalizării afacerilor. De aceea metodele manageriale trebuie să fie construcţii riguroase şi complexe, cu faze, componente, reguli precis conturate, prin intermediul cărora vor fi exercitate atributele manageriale.

Dintre caracteristicile de bază ale metodelor manageriale, care conferă specificitate şi eficacitate pot fi amintite:

---

[1] Petrescu, I. & Domokos, E., *Management general*, Editura Hyperion XXI, Bucureşti, 1993, p. 172;
[2] Lazăr, I., Vereş, V., Mortan, M., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p. 213;

BCU ... LIBRARY

➢ pronunțatul caracter formal, interdisciplinaritatea (elementele metodologice provin din mai multe științe – economie, psihologie, sociologie, drept, informatică, matematică, statistică, tehnologie etc.);

➢ caracterul integrator (încorporează într-o viziune sistemică totalitatea elementelor decizionale, informaționale și structural-organizatorice implicate);

➢ specificitatea organizațională (alegerea unei metode depinde de resursele și cultura organizațională a firmei).

Probabil cerința cea mai importantă ce trebuie respectată în selectarea acelor metode care pot fi congruente cu resursele și cultura organizațională a unei firme, este adaptarea caracteristicilor și modalităților de implementare. În acest sens, Ioan Mihuț arată că metodele nu pot și nu trebuie aplicate exact cum au fost formulate în contextul altor realități.[3] Motivul esențial constă în faptul că, dacă se pot importa mașini, materii prime, tehnologii, nu se pot importa soluții social-umane formulate în alte părți și fundamentate pe alte realități economice și sociale, tradiții, mentalități diferite de cele existente în organizațiile românești.

Toate metodele de management, dar mai ales cele cu caracter general, au apărut și s-au diversificat pentru a simplifica activitatea managerială, concomitent cu creșterea eficienței acestora, în condițiile unor mutații importante în viața întreprinderii și mediul în care acestea funcționează, cum sunt: creșterea complexității întreprinderilor și a dimensiunii acestora, ritmul tot mai alert al schimbărilor, mediul turbulent de desfășurare a afacerilor, accentuarea concurenței care impune o competitivitate ridicată, etc. Metodele de management vin să compenseze solicitările din ce în ce mai importante ale managerilor, oferind fiecare un anumit sistem specific pentru simplificarea activității de conducere. Fără a intra în detalii, funcțiile pe care le îndeplinește sistemul metodologico-managerial al organizației sunt prezentate în figura 6.1.

Cadrul specific al fiecărei metode generale de management nu exclude complementaritatea lor. Aceasta nu înseamnă că în cadrul aceleiași unități economice vor funcționa concomitent două metode generale de management; doar conceptele de bază ale unor metode pot fi asociate altor metode și încadrate în sistemul acestora (de exemplu conceptul de excepție în managementul prin obiective sau în managementul prin bugete, sau conceptul de obiectiv în managementul prin bugete și în managementul prin proiecte).

Din perspectivă pragmatică, vom aborda din mulțimea de metode manageriale tratate în literatura de specialitate, doar pe acelea care au șanse sigure de adaptare și aplicare în condițiile societăților comerciale din țara noastră: managementul prin obiective, managementul prin excepție, managementul prin bugete, managementul prin proiect și managementul pe produse.

[3] Mihuț, I., coord., *Management general*, Editura Universității „1 Decembrie 1918", Alba-Iulia, 1998, p. 217;

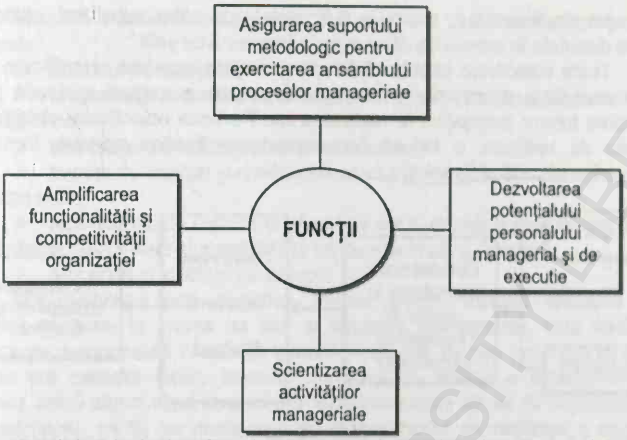

Fig. 6.1. Principalele funcţii ale sistemului metodologico-managerial
Sursa: Nicolescu, O., coord., *Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti, 2000, p. 33;

6.2. MANAGEMENTUL PRIN OBIECTIVE

Managementul prin obiective este o filozofie şi o metodă managerială care serveşte, în acelaşi timp, ca mod de viaţă organizaţională şi ca instrument de planificare. Ca mod de viaţă organizaţional, managementul prin obiective permite:

- rezolvarea paşnică a eventualelor necorelări între obiectivele diferitelor nivele ale organizaţiei;
- comunicarea deschisă, bazată pe încrederea reciprocă;
- un sistem de relaţii care-i avantajează pe toţi participanţii;
- recompense şi promovări pe bază de performanţă;
- minimizarea folosirii instrumentelor politice de forţă, constrângere şi maximizarea celor specifice motivării;
- dezvoltarea unei culturi organizaţionale pozitive şi incitatoare la creaţie.

Ca instrument de planificare, managementul prin obiective permite transpunerea strategiilor organizaţionale în obiective şi planuri operaţionale, şi corelarea obiectivelor întregii organizaţii cu cele ale departamentelor şi indivizilor ce o compun. Aşa cum se arată în literatura de specialitate din domeniul gestiunii resurselor umane, managementul prin obiective poate fi utilizat şi pentru aprecierea performanţelor angajaţilor (executanţilor) şi a managerilor. Este o metodă de management potrivit căreia managerul unei ierarhii formulează pentru subalterni obiective clare care trebuie realizate. Ea presupune implicarea întregului personal în realizarea obiectivelor firmei, care trebuie să fie compatibile cu interesele fiecărui angajat. Cu alte cuvinte toţi membrii ierarhiei manageriale vor face tot ce le stă în putinţă pentru realizarea obiectivelor firmei. După cum

remarcăm din figura 6.2, pentru a fi acceptate de către subalterni, obiectivele trebuie discutate în comun de către aceştia împreună cu şefii.[4]

Toate obiectivele trebuie să fie clare, realiste, corelate, cuantificate şi cât mai accesibile la diferite nivele manageriale, pentru a asigura motivaţia pentru implicarea tuturor angajaţilor la realizarea lor. Pe baza obiectivelor stabilite şi a gradului de realizare a lor se face aprecierea fiecărui angajat, inclusiv a managerilor din cadrul firmei.

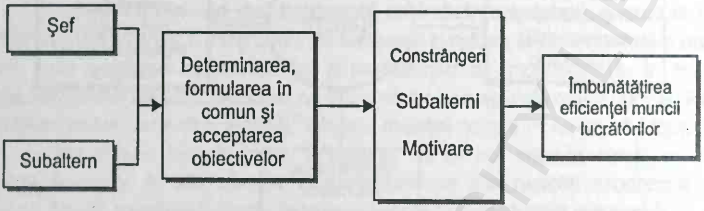

Fig. 6.2. Evaluarea performanţelor utilizând managementul prin obiective
Sursa: Ilieş, L., Osoian, C., Petelean, A., *Managementul resurselor umane,* Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p. 204;

Unul dintre cei care au desăvârşit metoda managementului prin obiective, Peter Drucker subliniază importanţa introducerii autocontrolului în mecanismul influenţării executanţilor pentru mărirea performanţelor - o motivaţie mult mai puternică decât controlul ierarhic centralizat. De altfel, Drucker a susţinut permanent necesitatea imperioasă a stabilirii obiectivelor în toate domeniile de activitate ale întreprinderii ca pe o măsură ce condiţionează prosperitatea acestora.[5]

Într-una din cărţile sale frecvent reeditată, *The Practice of Management*, Drucker subliniază că fiecare membru al întreprinderii contribuie cu ceva diferit la activitatea de ansamblu a firmei, dar toţi membrii trebuie să contribuie faţă de un obiectiv comun. Aceasta înseamnă că performanţa în afaceri impune ca fiecare post să fie integrat şi direcţionat către obiectivele întregii afaceri.[6] Desigur, orientarea către obiective comune nu are loc automat, ci doar pe baza unei concepţii unitare definite în prealabil, fiecare manager fiind liber să decidă ce trebuie să facă şi cum să atingă rezultatele.

Idea fundamentală pe care este concepută metoda managementului prin obiective este că eficacitatea unei firme depinde de întrepătrunderea obiectivelor sale cu obiectivele subsistemelor, ceea ce implică o corelare strânsă între obiective, rezultate, recompense/ sancţiuni. Managementul prin obiective este de altfel, un sistem de management bazat pe stabilirea şi delimitarea clară a obiectivelor, începând cu obiectivele generale ale firmei, obiectivele derivate, până la nivelul fiecărui angajat (executant) care participă la stabilirea lor şi pe corelarea recompenselor/ sancţiunilor cu gradul de realizare a obiectivelor.

[4] Ilieş, L., Osoian, C., Petelean, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002, p. 204;
[5] Duncan, J. W., *Management*, Random House Business Division, New York, 1983, p. 55;
[6] Drucker, P. F., *The Practice of Management*, Heinemann Professional Publishing Ltd. Oxford, 1955, p. 119;

Sistemul managementului prin obiective are următoarele componente principale:[7]

- sistemul de obiective;
- programele de acțiune la nivelul firmei și pe fiecare subdiviziune organizatorică;
- termenele de realizare a diferitelor acțiuni;
- bugete de venituri și cheltuieli la nivelul firmei și pe fiecare subdiviziune organizatorică;
- repertoarele de metode și tehnici ce vor fi utilizate ținând seama de specificitatea obiectivelor și a activităților pe care le implică acestea;
- proceduri și instrucțiuni de lucru.

Managementul prin obiective impune pentru început stabilirea unor obiective generale la nivelul de vârf al structurii manageriale, care apoi sunt derivate pe responsabilii nivelurilor subordonate, pas cu pas pe scara ierarhică. Metoda are caracter ciclic, procesul de fixare și analiză a obiectivelor fiind continuu, adică atunci când se analizează performanțele atinse de organizație, de compartimente, secții, se analizează nu numai modul de realizare a sarcinilor fixate anterior, ci concomitent, se stabilesc și obiectivele pentru perioada următoare. Așa cum arată Ioan Mihuț, ciclul complet de aplicare a managementului prin obiective este definit de următoarele etape:[8]

- fixarea obiectivelor generale;
- stabilirea obiectivelor derivate;
- obținerea rezultatelor;
- analiza rezultatelor.

Pentru finalizarea celor patru etape se utilizează numeroase tehnici și procedee de management. De exemplu, pentru trecerea de la prima etapă la a doua se utilizează procedeul dezbaterii obiectivelor în ședințe și tehnica ierarhizării acestora, respectiv tehnica acordului în comun. În etapa de realizare și obținere a rezultatelor se folosește tehnica autocontrolului și numeroase reguli și procedee de coordonare, măsurare a performanțelor, de stimulare materială a executanților. Faza de analiză presupune utilizarea tehnicilor de control și evaluare a performanțelor, pe baza cărora se închide ciclul început și începe un altul, prin revizuirea obiectivelor inițiale.

Managementul prin obiective este eficient dacă pune accent pe fixarea obiectivelor, generează interacțiune și feed-back între manageri și subalterni în drumul spre realizarea obiectivelor, și dacă managerii de vârf se implică în explicitarea, coordonarea și ghidarea programului. Un obiectiv bine ales trebuie să se caracterizeze prin următoarele elemente: să călăuzească modul de acțiune, să sugereze mijloace pentru a măsura și controla eficiența activității economice, să fixeze niveluri mobilizatoare de atins, să aibă coerență, să fie măsurabil și cuantificabil. Un sistem de obiective pentru o firmă poate fi redat ca în figura 6.3.

Trecând mai departe de la nivelul de vârf la cel executiv și urmărind organizarea generală a producției într-o firmă de producție din domeniul textilelor de exemplu (producția fiind coordonată și centralizată de obicei în cadrul unui serviciu de pregătire-programare-urmărire a producției), putem ierarhiza tipurile de obiective pe subdiviziuni organizatorice (figura 6.4).

---

[7] Ilieș, L., Osoian, C., Petelean, A., *ibidem*;
[8] Mihuț I., *op. cit.*, p. 219;

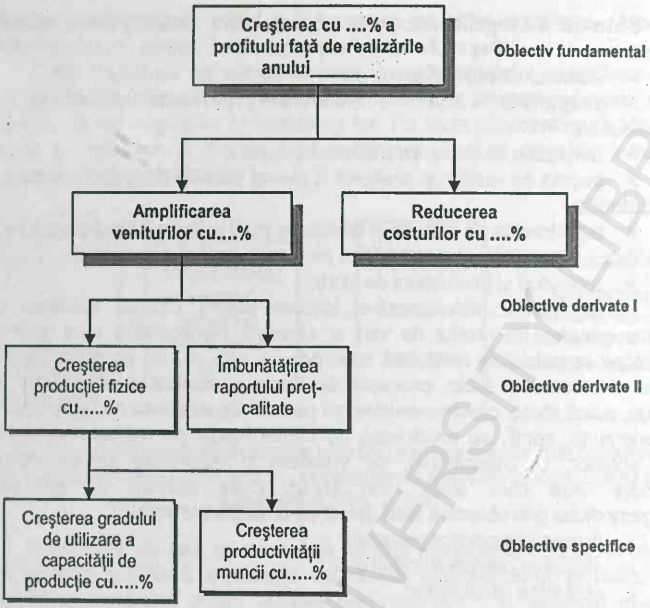

Fig. 6.3. Sistemul de obiective al unei firme

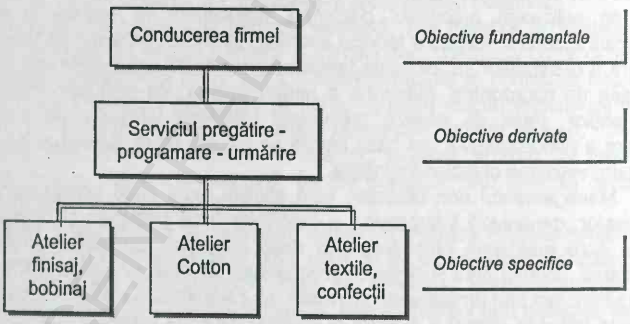

Fig. 6.4. Ierarhizarea tipurilor de obiective într-o firmă de produse textile

După fixarea obiectivelor fundamentale, derivate şi specifice, menţinerea funcţionalităţii sistemului proiectat implică o urmărire permanentă şi o analiză continuă în vederea identificării modalităţilor de intervenţie în cadrul sistemului metodologic. În acest scop recomandăm utilizarea tabelului 6.1 orientate pe elemente de analiză şi intervenţie.

Tabelul 6.1.

Nr. crt.	Obiective previzionate	Niveluri realizate	Abateri		Cauze	Modalităţi de intervenţie
			pozitive	negative		

Deşi în literatura de specialitate ocupă pagini însemnate cantitativ în comparaţie cu alte metode,[9] managementul prin obiective nu este un panaceu universal pentru problemele decizionale ale firmei. Metoda are o serie de *dezavantaje*, dintre care cele mai importante sunt:

- necesită o perioadă de timp îndelungată (câţiva ani) până devine eficientă;
- există posibilitatea favorizării unor domenii considerate cheie în dauna altora sau stimularea realizării unor obiective pe termen scurt în defavoarea celor pe termen lung;
- cere prea multă muncă birocratică pentru măsurarea operaţiilor cheie;
- este dificil de fixat obiective cuantificabile pentru personalul de sprijin – formularea prea generală a unor obiective face dificilă evaluarea;
- unii angajaţi nu doresc să-şi asume responsabilităţi şi, ca atare, impunerea comportamentului cerut poate să-i deprime;
- evaluarea angajaţilor are la bază, uneori, caracteristicile personale şi nu performanţa;
- tendinţa de a ridica mereu standardele de performanţă poate conduce la nemulţumirea personalului.

Managementul prin obiective trebuie privit cu toată seriozitatea deoarece oferă *avantaje* cum sunt:

- oferă posibilitatea cunoaşterii potenţialului fiecărui angajat;
- accentuează necesitatea clarificării obiectivelor prin antrenarea tuturor nivelelor manageriale, ceea ce îmbunătăţeşte comunicarea din cadrul organizaţiei;
- managerii conştientizează elementele mai semnificative din munca pe care o fac, precum şi standardele de performanţă stabilite;
- angajaţii conştientizează şi sunt obligaţi să se implice în realizarea scopului organizaţiei;
- managementul se dinamizează ca urmare a competiţiei în atingerea scopurilor derivate de către subdiviziunile organizaţiei;
- permite îmbletirea planificării strategice cu cea tactică.

6.3. MANAGEMENTUL PRIN EXCEPŢIE

Conceptul de management prin excepţie se bazează pe identificarea şi comunicarea situaţiilor în care este necesară intervenţia conducătorului aflat la un anumit nivel ierarhic în cadrul firmei şi care permite ca intervenţia să fie făcută de către un manager situat la un nivel ierarhic în raport cu importanţa problemei şi

[9] vezi în acest sens Burciu, A., *MBO & ciclul afacerilor*, Editura Economică, Bucureşti, 1999,

posibiiitățile de intervenție, dar care rămâne inactiv când activitatea se desfășoară normal.[10]

Metoda a apărut după cea a managementului prin obiective, în momentul în care s-a simțit nevoia de a găsi un alt criteriu care să stea la baza simplificării activității manageriale, fără a defini aprioric ce este important și ce nu este. Obiectivele, restrânse la număr, pot deveni în anumite cazuri generatoare de riscuri, dacă alegerea este greșită sau au fost scăpate aspecte importante.

Deși managementul prin excepții a fost sugerat prima dată încă de F. W. Taylor, atunci când a fost fundamentată funcționarea întreprinderii prin divizarea acesteia pe subsisteme componente (altfel spus practicarea diviziunii muncii), conceptul și metoda sunt descrise pentru prima dată în lucrarea *Management by exception* scrisă de Lester R. Bittel și apărută la New York în 1964. Așa cum se arată și în lucrare, mai importantă decât definirea metodei este cunoașterea elementelor esențiale ale acesteia, pe care vom încerca să le prezentăm succint:

- managementul prin excepție presupune ca informațiile să se refere numai la obiectivele care nu au fost realizate, iar fiecare manager primește numai acele informații care corespund poziției sale ierarhice și intervine numai în aceste cazuri;
- în cadrul managementului prin excepție toate problemele sau situațiile se împart în două categorii denumite cazuri normale și cazuri excepționale.

Cazurile normale sunt considerate situațiile în care mărimile de ieșire sau realizările corespund cu obiectivele, mărimile planificate sau prezintă abateri care se înscriu în limitele considerate admisibile. În aceste situații intervenția nu este necesară sau aceasta se realizează de către conducătorul de la nivelul de bază al procesului sau activității. ***Cazurile excepționale*** sunt considerate situațiile în care mărimile de ieșire sau realizările au abateri semnificative de la obiectivele, mărimile planificate care depășesc limitele considerate admisibile. În aceste cazuri managerul de la bază este dezlegat de obligația de a rezolva problema, devenind necesară intervenția din partea unui manager de la un nivel ierarhic superior.

- determinarea cazurilor excepționale – oricare ar fi varianta de realizare a managementului prin excepție, se pune problema pe baza căror criterii urmează a fi definite cazurile normale pe de o parte și cazurile excepționale pe de altă parte;
- principiul delegării de autoritate se aplică într-o manieră specifică – nu urmărește delegarea sarcinilor cărora managerul nu le face față, ci preluarea de la subordonați doar a acelor probleme pe care aceștia, cu mijloacele pe care le au, nu le pot rezolva;
- managementul prin excepție asigură condițiile ca atenția, timpul și energia managerilor de la nivelurile superioare să fie concentrate asupra problemelor importante prin degrevarea de rezolvarea numeroaselor probleme curente, operative, care revin colaboratorilor.

Aplicarea cu succes a managementului prin excepții presupune respectarea a cel puțin trei reguli fundamentale:[11]

- în cadrul firmei să existe un climat de muncă favorabil delegării de autoritate, atmosferă de încredere reciprocă în raporturile dintre manageri și subordonați;
- reglementarea strictă a raporturilor dintre manageri și subordonați pentru a elimina confuziile și stările conflictuale;

[10] Russu, C., *Management*, Editura Expert, București, 1993, p. 327;
[11] Mihuț, I., *op. cit.*, p. 223;

➢ existența unui sistem informațional modern, cu mare viteză de reacție la schimbări deoarece metoda presupune o nevoie sporită de informații pe fiecare nivel ierarhic.

Majoritatea opiniilor specialiștilor consideră rațională gruparea activităților procesului de management în patru etape: stabilirea valorilor planificate, fixarea toleranțelor admisibile, compararea realizărilor cu nivelul planificat și trecerea la acțiune sau luarea deciziilor.[12]

Prima etapă, *de stabilire a mărimilor planificate*, fixează valorile preliminare pentru desfășurarea activităților. Numărul indicatorilor prin care se măsoară activitățile poate fi oricât de mare, iar gradul de defalcare a planului poate merge până la cele mai mici elemente structurale (mașini, locuri de muncă, formații de lucru), la nivel de produse, subansamble, repere sau faze ale procesului de fabricație, în timp fiind realizate planificări pe orice interval (an, trimestru, lună, decadă, zi, schimb, ore). Singura cerință specifică este aceea ca toți indicatorii utilizați să fie cuantificați, operarea cu indici calitativi nefiind posibilă decât în ultima etapă.

Determinarea toleranțelor admisibile este faza a doua care presupune stabilirea pentru fiecare conducător a abaterilor admise, a căror rezolvare intră în competența sa. Pentru toate activitățile ce se desfășoară, pentru fiecare indicator în parte, pot interveni abateri mai mari sau mai mici față de situația planificată.

Stabilirea abaterilor nu se poate face după reguli general valabile, fiind luate în calcul următoarele elemente: cu cât activitatea este mai importantă cu atât limitele toleranțelor trebuie fixate cu mai multă precauție; toleranțele care se referă la domeniile-cheie trebuie să fie relativ strânse căci abaterile mici pot avea o influență decisivă asupra obiectivului general; cu cât domeniul de activitate prezintă mai puține puncte de contact cu celelalte sectoare de activitate în cadrul sistemului general, cu atât toleranțele pot fi mai mari.

Compararea nivelului realizat cu cel preliminat se reduce la înregistrarea cât mai fidelă a nivelului realizărilor și stabilirea destinatarului cazurilor excepționale. Exactitatea informațiilor privind mărimile efective este foarte importantă pentru evitarea cazurilor de alarmă falsă (când abaterile semnalate sunt lipsite de importanță dar totuși sunt sesizate ca având importanță) și alarmă ratată (când abaterile cu adevărat importante nu sunt anunțate) deosebit de dăunătoare procesului managerial. Stabilirea destinatarului cazurilor excepționale cunoaște două forme eficiente. Prima presupune transmiterea cazurilor excepționale doar la primul nivel ierarhic. Cu alte cuvinte, rămâne la latitudinea managerului de la bază căruia dintre managerii situați pe un nivel ierarhic superior să-i solicite ajutor. O altă modalitate este de a transmite cazurile excepționale pe baza schemei de a lua măsuri.

Elaborarea schemei pornește de la nivelul planificat și un număr mai mare de toleranțe ale căror mărimi țin seama de nivelul ierarhic și determină zone diferite de intervenție a managerilor. Așa cum putem remarca din figura 7.5, cu cât abaterea de la nivelul planificat este mai mare, cu atât nivelul managerial care va fi solicitat să rezolve problema este mai important (de la M4, un nivel de bază, la M1, nivelul cel mai înalt).

[12] Nicolescu, O., coord., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000, p. 275-277;

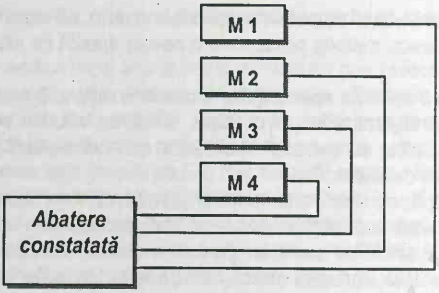

Fig. 6.5. Schema intervenției manageriale

Pe baza informațiilor oferite de subordonați, managerii au obligația de a analiza cazurile excepționale și să intervină în soluționarea acestora. Faza de *trecere la acțiune* este partea finală a metodei, care la fel ca și managementul prin obiective închide un ciclu și declanșează altul. Activitatea va continua în același mod dacă ea s-a desfășurat conform planificărilor și schimbărilor introduse pe măsura obținerii rezultatelor sau, în cazul unor neconcordanțe semnificative se introduc unele modificări de adaptare la o nouă situație.

Un instrument de lucru deosebit de util poate fi cel prezentat în tabelul 6.2, care evidențiază principalele categorii de decizii pe care managerii implicați trebuie să le adopte în funcție de gravitatea abaterilor.

Tabelul 6.2.

Nr. crt.	Managerul	Variația abaterilor	Decizii de adoptat	Efecte anticipate
1.	Maistru			
2.	Șef de atelier			
3.	Șef de secție			
4.	Director tehnic			
5.	Director adjunct			
6.	Director general			

Atunci când cazurile excepționale semnifică *abateri de natură pozitivă* intervenția constă în luarea unor măsuri de generalizare a metodelor utilizate în vederea multiplicării efectelor, la toate locurile unde acest lucru este posibil. Când *abaterile sunt de natură negativă*, intervențiile sunt de tip corectiv și constă în măsuri vizând eliminarea cauzelor sau cel puțin diminuarea efectelor produse de acestea. Tot în această fază se poate identifica dacă nivelul planificat a fost greșit stabilit sau dacă toleranțele prea strânse/ prea largi constituie cauza abaterilor semnificative, analiză care va fi continuată cu intervențiile de rigoare – va fi corectat nivelul planificat ori va fi revăzut sistemul de toleranțe.

Lucrările de specialitate evidențiază o serie de *avantaje* ale managementului prin excepție privind, în special, economisirea timpului managerilor, simplificarea sistemului comunicațional și reducerea costurilor de funcționare ale aparatului decizional. Dintre avantaje pot fi amintite și:

- aplicarea principiului excepției oferă o diviziune rațională a muncii în cadrul procesului de management, oferind o creștere a eficienței și eficacității acestuia;
- sistemul de delegare a atribuțiilor conduce la o încărcare echilibrată a managerilor de pe toate nivelele ierarhice;
- managerilor din vârful structurii organizaționale li se asigură mai mult timp pentru rezolvarea problemelor cu adevărat importante și de perspectivă;
- reduce frecvența deciziilor având în vedere că obiectul acestora îl vor constitui doar cazurile excepționale;
- prin aplicarea sistematică și generalizată a metodei se asigură condiții prielnice pentru formarea managerilor prin participarea efectivă la procesul de conducere.

Dezavantajele metodei se centrează în jurul riscului nesesizării și transmiterii la timp a abaterilor de natura excepțiilor. Alte dezavantaje subliniază că:

- există riscul determinat de imposibilitatea aplicării metodei în întreprinderile care desfășoară activități foarte dinamice, cu variații mari ale nivelului parametrilor;
- normativele de comparație (limitele admisibile și toleranțele) tind să devină învechite;
- metoda nu oferă un cadru adecvat pentru urmărirea obiectivelor de perspectivă, pentru a căror realizare este necesară o perioadă îndelungată – viitorul intră prea puțin în sfera de acțiune a metodei;
- unii factori ai activității economice (comportamentul uman, motivația) sunt greu de cuantificat și de măsurat cu instrumentele specifice metodei;
- există posibilitatea ca într-o perioadă mai lungă să nu apară abateri excepționale, dând naștere unui sentiment de siguranță, de autoliniștire, ceea ce poate avea ca urmare slăbirea gradului de rezistență a firmei.

Demersurile practice arată că metoda poate fi aplicată cu succes în primul rând în societățile comerciale cu producție de masă sau serie mare, în care procesele tehnologice sunt bine puse la punct, iar activitățile nu înregistrează variații majore la perioade scurte de timp. Astfel de unități se regăsesc aproape peste tot: în industria ușoară, industria alimentară, industria de prelucrare a lemnului, industria constructoare de mașini, industria electrotehnică și electronică, industria energetică, industria chimică, etc.

În orice situație, aplicarea metodei va fi precedată de un studiu de oportunitate din care să rezulte că cele trei reguli necesare aplicării metodei sunt asigurate: climat de încredere, raporturi manageri-subordonați clare și sistem informațional bine pus la punct. Utilizarea pe scară largă a prelucrării automate a datelor este indispensabilă aplicării managementului prin excepție, între cele două existând un raport de intercondiționare – sistemul informațional asigură toate condițiile pentru aplicarea eficientă a metodei, iar managementul prin excepție asigură precizia necesară în toate fazele procesului de producție și de management de care are nevoie sistemul informațional.

6.4. MANAGEMENTUL PRIN BUGETE

Managementul prin bugete este o metodă consacrată în practica managerială fiind complementară conducerii prin obiective. Dezvoltată pe larg în economia americană a anilor 30 ai secolului trecut, în perioada marii crize

financiare, metoda managementului prin bugete permite aprecierea în unități monetare a obiectivelor, cheltuielilor și a rezultatelor pe centre de gestiune.

Bugetul, ca instrument de lucru al managementului, rezidă într-o expresie financiară a unor venituri și cheltuieli aferente atingerii obiectivelor firmei, iar ca sistem, bugetul inter-relaționează cu patru tipuri de factori esențiali – obiective, perioade, responsabilități, resurse – și se reglează pe coordonate financiare.[13] Activitățile de elaborare, urmărire și aplicare a unui buget se vor derula întotdeauna conform unui ciclu de planificare, iar, practic, managementul este descentralizat la nivelul unor subdiviziuni organizatorice bugetate sau la nivelul unor centre de gestiune care pot fi: centre de venituri, centre de costuri și centre de profit

Centrele de venituri sunt verigi organizatorice în care activitatea se apreciază în funcție de veniturile realizate. Instrumentul principal utilizat pentru controlul eficienței acestor tipuri de centre îl reprezintă bugetul de venituri. În cadrul acestuia, veniturile se planifică în funcție de vânzările anterioare și aprecierea tendinței vânzărilor pe perioada de planificare. Așadar, veniturile nu se compară cu cheltuielile ocazionate, ci cu nivelul programat al veniturilor. Periodic sunt analizate abaterile (pozitive sau negative) între nivelul realizat și cel programat, luându-se măsurile de corecție care se impun. **Centrele de costuri** sunt verigi organizatorice în care activitatea se apreciază în funcție de costurile efectuate. Instrumentul principal pentru controlul eficienței acestor centre îl reprezintă bugetul de cheltuieli. În acest caz, cheltuielile se compară cu nivelul planificat, nefiind urmărite veniturile. Periodic se efectuează analize cu privire la încadrarea cheltuielilor între limitele normate prin bugetul întocmit, conducătorul acestui tip de centru fiind responsabil pentru abaterile constatate.

În fine, **centrele de profit** sunt verigi organizatorice în care activitatea este apreciată în funcție de profitul realizat, determinat ca diferență între veniturile obținute și costurile aferente. La nivelul acestor centre se întocmește bugetul de venituri și cheltuieli cu o defalcare detaliată a categoriilor de cheltuieli pe produsele realizate: materii prime și materiale, semifabricate, materiale auxiliare, utilități, salarii directe, asigurări și protecția socială aferentă manoperei directe, cheltuieli cu întreținerea și funcționarea utilajelor, cheltuieli generale ale secției, cheltuieli generale ale întreprinderii și cheltuielile de desfacere a produselor.

Metoda este recunoscută ca o sursă de consolidare a situației economice și de amplificare a rezistenței la faliment. Pentru aplicarea managementului prin bugete trebuie îndeplinite câteva condiții:[14]

- toate activitățile desfășurate în cadrul subdiviziunilor organizatorice trebuie să fie abordabile prin bugete, să poată fi cuantificate în unități monetare, cu referire la cheltuieli, venituri și profit;
- pentru fiecare subdiviziune organizatorică bugetată trebuie să existe un singur conducător ce își asumă responsabilitatea rezultatelor obținute;
- subdiviziunile organizatorice vor fi viabile din punct de vedere tehnic, tehnologic și gestionar, în sensul că utilitățile (energie, apă, combustibili), vor fi urmărite cu exactitate pentru fiecare subdiviziune în parte;
- organizarea și conducerea contabilității de gestiune se va realiza în așa fel încât să existe posibilitatea reflectării corecte și în timp real a categoriilor

[13] Dumitrescu, M., coord., *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p. 246;
[14] Mihuț, I., *op. cit.*, p. 227;

de cheltuieli şi a contribuţiei fiecărui centru bugetat la realizarea performanţelor generale ale întreprinderii.

Una dintre problemele stringente care se pune la implementarea managementului prin bugete este reglementarea modalităţii de repartizare a cheltuielilor indirecte pe centrele bugetate. În practică, această categorie de cheltuială este distribuită cu ajutorul unor chei sau coeficienţi de repartiţie în funcţie de manopera directă, număr salariaţi, suprafaţă ocupată, valoarea activelor fixe, producţia realizată sau participarea centrului bugetat la cheltuielile generale ale întreprinderii, după formula:

$$\frac{\text{Cheltuieli de repartizat}}{\text{Dimensiunea criteriului (manopera, salariati, supraf., active fixe etc.)}}$$

Mai precizăm că în cazul în care subdiviziunile organizatorice realizează produsele prin cooperare se recomandă ca semifabricatele, serviciile, etc. să aibă un preţ intern care cuprinde inclusiv cota de profit aferent. Se cunoaşte că fiecare centru bugetat se ocupă de organizarea şi conducerea întregii activităţi tehnice, economice şi de execuţie, luând decizii pentru realizarea obiectului său de activitate, realizând o serie de activităţi preluate de la nivelul societăţii care vizează: planificarea tehnico-operativă internă în funcţie de contractele semnate, organizarea producţiei şi a muncii, programarea lansarea urmărirea şi controlul fabricaţiei, evidenţa financiar-contabilă.

Pentru realizarea obiectivelor derivate din obiectivele întreprinderii, centrul bugetat dispune de un program de activitate sub formă de contract derivat din programul de activitate al societăţii şi are în dotare: clădiri (hale de producţie, spaţii administrative şi de depozitare), maşini, utilaje, instalaţii specifice, standuri de probă, aparte de măsură şi control. Pentru o firmă care şi-a organizat activitatea pe centre bugetate aferente fiecărei subunităţi productive, cheltuielile pot fi urmărite conform modelului din tabelul 6.3.

Tabelul 6.3.

Centre bugetate	Materii prime, materiale	Manopera directă	Chelt. CAS şi şomaj	Chelt. întreţ. şi funcţ. utilaje	Chelt. generale pe centru	Total chelt. pe centru	Chelt. gen. ale firmei	Chelt. de desfacere
Secţia A								
Secţia B								
Secţia C								

În general, aplicarea metodei presupune: definirea centrelor de gestiune, pregătirea şi elaborarea bugetelor, aprobarea bugetelor, execuţia bugetară, controlul şi analiza bugetară. Înainte de trecerea la aplicarea metodei, este important să fie realizată o analiză-diagnostic care să evidenţieze posibilitatea reproiectării structurii organizatorice a firmei. Factorii de decizie ai firmei vor stabili apoi care sunt centrele de gestiune, astfel încât impactul înfiinţării acestora să fie pozitiv asupra activităţii în ansamblu.

Definirea centrelor de gestiune este etapa de care depinde succesul aplicării metodei. O delimitare neclară, ambiguă a subdiviziunilor organizatorice pentru care urmează a fi întocmite bugete, conduce la imposibilitatea evidenţierii contribuţiei pe care o au centrele bugetate la realizarea întregii activităţi. Astfel, vor fi evitate suprapunerile de sarcini şi vor fi organizate cele mai viabile subsisteme organizatorice, respectând cerinţele metodei. În definirea centrelor de gestiune se poate apela fie la criteriul procesual, după care activităţile vor fi abordate ca subdiviziuni bugetate, fie la criteriul structural, conform căruia fiecare departament funcţional va fi considerat un centru de gestiune.

A doua etapă, de **pregătire şi elaborare a bugetelor**, constă în proiectarea pentru fiecare centru de gestiune a obiectivelor, cheltuielilor, veniturilor şi rezultatelor, funcţie de activitatea desfăşurată. De obicei, se porneşte de la bugetul general al întreprinderii, cu defalcare pe elemente care să ţină cont de necesitatea evidenţierii contribuţiei subdiviziunilor organizatorice (ateliere, secţii, etc.) la activitatea generală.

Cu acest prilej, la nivelul unui centru bugetat se iau o seamă de decizii privind: volumul producţiei ce urmează a se realiza, nivelul indicatorilor economici pentru programul de fabricaţie, nivelul productivităţii muncii, încărcarea capacităţii de producţie, numărul de salariaţi (pe meserii, categorii şi funcţii), fondul de salarii alocat, nivelul resurselor materiale alocat, etc. Bugetul pentru un centru de gestiune poate arăta conform tabelului 6.4.

Tabelul 6.4.

Nr. crt.	Specificaţie	UM	Nivel bugetat	Nivel realizat	Abateri	Cauze
1.	**OBIECTIVE**					
1.1.	Producţia fizică	Buc				
1.2.	Producţia marfă	Mii lei				
1.3.	Cifra de afaceri	Mii lei				
1.4.	Număr salariaţi	Pers.				
1.5.	Fond de salarii	Mii lei				
1.6.	Costuri de producţie	Mii lei				
1.7.	Productivitatea	Mii lei/pers.				
2.	**CHELTUIELI**					
2.1.	Chelt. cu mat. prime	Mii lei				
2.2.	Cheltuieli manopera	Mii lei				
2.3.	Alte cheltuieli	Mii lei				
3.	**VENITURI**					
3.1.	Cifra de afaceri din:	Mii lei				
3.1.1.	- activitatea de bază	Mii lei				
3.1.2.	- alte activităţi	Mii lei				
4.	**REZULTATE**					
4.1.	Profit	Mii lei				
4.2.	Pierdere	Mii lei				

Realizarea oricărei proiectări bugetare presupune analiza situației curente a centrului de gestiune, stabilirea restricțiilor interne și externe care își pun amprenta asupra activității centrului și stabilirea evoluției dorite a fenomenului. Extrapolarea, corelațiile, tehnica Delphi, simularea sunt metode care pot fi utilizate cu succes în proiectarea bugetelor.

De asemenea, în pregătirea și elaborarea bugetelor vor fi respectate principiile realismului și flexibilității. Întotdeauna se vor elabora mai multe variante de buget care să ia în considerare scenarii diferite cu privire la modificările care pot apărea pe piață: creșteri ale prețurilor materiilor prime, solicitări de creșteri salariale, schimbări în politica de prețuri, etc.

Aprobarea bugetelor se realizează prin dezbaterea acestora în organismele de conducere ale întreprinderii (Adunarea Generală a Acționarilor, Consiliul de Administrație etc.). Tehnica acordului în comun și negocierea ca metodă de sacrificare a convingerilor fiecărei părți implicate, sunt des utilizate în această etapă a aplicării metodei. De obicei, aprobarea bugetelor nu presupune decât aspecte formale în urma cărora se apreciază corectitudinea întocmirii bugetelor. Cerințele metodei impun ca în faza discuției bugetelor să participe în primul rând, conducătorii subdiviziunilor bugetate. Astfel, se creează condițiile pentru o mai bună motivare, coordonare și urmărire a realizării obiectivelor fixate. Cu această ocazie se vor transmite și indicațiile în legătură cu măsurile care trebuie luate pentru succesul execuției bugetare.

Execuția bugetară se rezumă la adoptarea acelor decizii și realizarea acelor acțiuni prin care sunt îndeplinite elementele bugetare. Sistemul informațional utilizat în cadrul întreprinderii oferă posibilitatea monitorizării abaterilor față de nivelul bugetat, un loc important fiind ocupat de culegerea, transmiterea și prelucrarea operativă a informațiilor referitoare la îndeplinirea obiectivelor. Rezolvarea corespunzătoare a acestor probleme depinde în mare măsură de proiectarea optimă a sistemului informațional utilizat. Răspunderea pentru buna desfășurare a acestei etape revine șefului subdiviziunii organizatorice, care poate utiliza o combinare a managementului prin bugete cu alte metode des utilizate în practica managerială: managementul prin excepții, descentralizarea pe produse, pe echipe etc.

Coordonarea bugetară presupune abilități tehnice dar și psiho-sociale din partea conducătorului deoarece la realizarea obiectivelor participă o întreagă echipă caracterizată de anumite relații interpersonale, atitudini și comportamente. Într-o abordare sintetică, managerii centrelor de gestiune trebuie să fie buni specialiști în domeniul operațional, să aibă capacitate decizională și să cultive relații umane bune la locul de muncă.

De altfel, managerii se află într-o ipostază delicată atunci când trebuie să aprecieze prin politica motivațională, felul în care membrii subdiviziunii organizatorice și-au adus contribuția la îndeplinirea sarcinilor. Stabilirea unei concordanțe depline între performanțele realizate, recompensele și posibilitățile de promovare constituie de multe ori un demers dificil.

Ultima etapă a metodei se referă la **controlul și analiza bugetară** și constă în identificarea punctelor forte și a punctelor slabe în activitatea centrelor bugetate. Controlul bugetar se realizează în etapa de execuție și cunoaște trei forme: controlul preventiv, de pilotaj și controlul post-operativ. Controlul preventiv are drept scop să asigure la timp și în structura corespunzătoare toate elementele procesului productiv, fiind reduse din start posibilitățile de apariție a unor abateri

față de valorile normate. Controlul de pilotaj se desfăşoară pe parcursul derulării activității generând acțiunile corective care se impun înainte ca o nouă fază a procesului productiv să înceapă. În fine, controlul post-operativ are caracter pur constatativ şi monitorizează rezultatele finale ale activității. În prezent, se pune tot mai mult accentul pe controlul preventiv deoarece experiența arată că evitarea unui comportament necorespunzător este mult mai ieftină decât „repararea" efectelor acestuia.

În ce priveşte analiza bugetară, aceasta are caracter exclusiv post-operativ şi constă în evidențierea factorilor de influență a fenomenelor studiate, precizarea abaterilor pozitive şi negative față de valorile bugetate, cuantificarea în unități monetare (dacă este posibil) a deficiențelor întâlnite şi precizarea măsurilor de corecție a abaterilor. În plus, faza de analiză constituie un prolog pentru reluarea unui nou ciclu bugetar.

Caracteristicile principale ale metodei sunt următoarele:

- se bazează pe sistemul bugetar;
- urmăreşte contribuția fiecărui compartiment la cheltuielile, veniturile şi beneficiile întreprinderii, având în consecință, un profund caracter economic;
- localizează elementele de cheltuieli, se constată abaterile şi se pot lua prompt măsuri de corecție;
- stimulează descentralizarea managementului, respectiv asumarea directă a responsabilităților în îndeplinirea sarcinilor;
- măsurarea efectelor (venituri) şi a efortului (cheltuieli), a raportului intrări/ ieşiri se realizează prin utilizarea unui singur etalon - unitatea monetară.

Principalul *avantaj* al aplicării metodei managementului prin bugete constă în realizarea unor economii de timp prin descentralizarea activităților de conducere. Timpul de muncă nu mai este sacrificat pentru activități operative - rutiniere care nu necesită participarea conducerii, ci se obțin rezerve care pot fi utilizate pentru rezolvarea problemelor de perspectivă. Fiind o metodă cu profund caracter economic, managementul prin bugete impune o viziune sistemică şi interdisciplinară, utilizând aptitudinile a două categorii profesionale - inginerii şi economiştii - în scopul maximizării valorii întreprinderii. Acest lucru impune pentru fiecare centru de gestiune desfăşurarea unei activități rentabile şi încurajează motivația pentru obținerea unor rezultate tot mai performante. Dintre avantaje mai putem aminti: programarea cheltuielilor la fiecare nivel organizatoric, precizarea resurselor necesare realizării obiectivelor, furnizarea rapidă a informațiilor privind abaterile constatate şi posibilitatea evaluării personalului în funcție de participarea şi contribuția la îndeplinirea obiectivelor.

Principalele *limite* ale aplicării metodei se referă la condițiile de implementare şi orizontul de timp în care se desfăşoară. În cazul în care condițiile precizate la început nu pot fi respectate, aplicabilitatea metodei are de suferit. De asemenea, față de alte metode, managementul prin bugete are un orizont de timp limitat la proiecțiile bugetare - de obicei un an.

Cu toate condițiile, uneori costisitoare, care trebuie respectate, managementul prin bugete se bucură de o largă aplicabilitate, oferind premise pentru fixarea unor obiective realiste şi o puternică motivație pentru participarea largă a personalului la realizarea performanțelor aşteptate.

6.5. MANAGEMENTUL PRIN PROIECTE*

Managementul prin proiecte se remarcă, în prezent, ca o metodă pentru conducerea sistemelor complexe tehnice şi tehnologice în care se realizează produse noi într-o globalizare accentuată, cu o concurenţă mondială tot mai puternică. Această metodă poate fi imaginată ca o cutie de scule cu metode adaptate unor condiţii speciale care măresc rigoarea, asigură o eficienţă maximă şi conduce la succes, pe care orice conducător modern are datoria de a o cunoaşte şi de a o utiliza raţional.

Managementul prin proiecte reprezintă, în esenţă, procedeul prin care etapizat:

- se defineşte obiectivul proiectului;
- sunt identificate şi planificate activităţile prin care se materializează obiectivul;
- se alocă resursele necesare pentru activităţile nominalizate;
- se urmăreşte implementarea proiectului;
- se evaluează şi se adaptează planul proiectului la modificările din mediul intern şi extern în aşa fel încât proiectul să fie realizat în termenul prevăzut cu cele mai reduse costuri iar rezultatele finale să corespundă cerinţelor utilizatorilor sau chiar să le depăşească.

Conceput ca formă de răspuns al întreprinderii la modificările foarte rapide ale mediului economic, precum şi a influenţei tot mai accentuate a progresului tehnico-ştiinţific, managementul prin proiecte este destinat activităţilor de natură inovativă, diferite faţă de obiectul tradiţional de activitate al firmei. Ca urmare, acest tip de metodă managerială se aplică atunci când conducerea firmei urmăreşte rezolvarea unei probleme specifice, pe durată limitată, prin capacitarea unor persoane care se găsesc pe diferite nivele ierarhice şi care sunt detaşate temporar din activităţile de rutină pentru rezolvarea proiectului în cauză. Nu există o formă organizatorică general valabilă pentru această metodă deoarece nici proiectele nu se construiesc pentru rezolvarea unor probleme obişnuite, repetitive.

Aşadar, managementul prin proiecte reprezintă o administrare a planurilor cu caracter de unicitate în care activităţile prevăzute a fi derulate au un coeficient de risc ridicat. O asemenea metodă are o mare aplicabilitate în ramura construcţiilor civile şi industriale, poate fi utilizată în industrie pentru asimilarea de produse noi şi în alte ramuri economice dacă sunt îndeplinite următoarele condiţii de aplicare:

- problema care face obiectul proiectului este complexă şi cu caracter de unicat (nerepetabilă în timp şi în aceleaşi condiţii de finanţare);
- să fie limitată din punct de vedere material, financiar şi al timpului de execuţie (de preferabil să nu necesite pentru finalizare mai mult de 10-12 luni);
- sarcina complexă (proiectul) să poată fi descompusă într-o structură arborescentă de sarcini parţiale;
- să permită finanţarea independentă a sarcinilor şi subsarcinilor (separat de producţia industrială curentă), preliminarea costurilor şi decontul propriu al cheltuielilor;

---

* Noţiunile expuse în acest subcapitol reprezintă o sinteză a lucrării *Managementul proiectelor* (Editura Efi-Rom, Tg.-Mureş, 2001) elaborată de prof. univ. dr. Liviu Marian, căruia îi mulţumim pentru permisiunea de a publica aceste idei.

- să fie fezabilă prin utilizarea unor structuri organizatorice independente şi temporare, care îşi încetează activitatea odată cu încheierea realizării obiectivului.

Se recurge la managementul pe bază de proiecte pentru a se putea planifica, organiza, executa şi controla corespunzător sarcinile complexe (construcţia unei noi fabrici sau a unui bloc de locuinţe, montajul şi punerea în funcţiune a unei instalaţii complexe, asimilarea unor produse complexe; introducerea unor modificări organizatorice; fuziuni de secţii, proiectarea şi implementarea unei noi organigrame, reamplasarea locurilor de muncă, modernizări ale sistemului informaţional, etc.) care, prin natură şi conţinut, ies din cadrul programelor producţiei curente.

Un proiect constă în combinarea resurselor organizaţiei pentru a crea un produs nou şi pentru a obţine performanţe în proiectarea şi implementarea strategiilor organizaţionale. Managerul de proiect planifică şi controlează sarcinile care sunt cuprinse în proiect, gestionând resursele aferente proiectului. Aşadar, un proiect reprezintă un ansamblu de acţiuni specifice şi colective care structurează metodic o realitate de viitor pentru care nu s-a găsit încă un echivalent exact. Având în vedere specificităţile amintite, considerăm că proiectul nu poate fi:

- un studiu sau o cercetare; proiectul trebuie să fie materializat;
- o previziune; proiectul reprezintă mai mult decât o extrapolare prin previziune;
- o operaţie productivă repetitivă.

Un proiect se defineşte ca o intervenţie pentru materializarea unei realităţi viitoare. Proiectul este complex şi creează o serie de probleme manageriale de armonizare a funcţiunilor şi a structurilor:

- conceperea şi implementarea unei structuri temporare, specifice proiectului şi legăturile acesteia cu celelalte activităţi;
- căutarea unor forme de coabitare între structura temporară şi organizaţia coordonatoare;
- adaptări şi modificări frecvente ale acţiunilor prevăzute în proiect, în funcţie de diferiţi factori de influenţă;
- adaptarea deciziilor în caz de risc şi incertitudine;
- căutarea unui echilibru între cei trei factori ai unui proiect (calitate, cost, termene) şi optimizarea resurselor.

Există o distincţie între *gestiunea unui proiect* şi *direcţiile proiectului* sau *pilotarea proiectului*. Studiile de gestionare constituie baza informativă şi evaluativă a pilotării, astfel încât prin acţiuni pluridisciplinare să se poată interveni în problemele tehnice, economice şi temporale asigurând proiectului realizarea obiectivului propus. După AFNOR (Asociaţia Franceză de Normalizare) proiectul este definit şi pus în aplicare pentru a elabora un răspuns la nevoile unui utilizator, a unei clientele şi el implică obiective, acţiuni de întreprins şi resurse utilizate.

Gestiunea proiectului reprezintă un ansamblu de tehnici şi metode de lucru pentru conceperea, analiza şi conducerea activităţilor temporare ireversibile, nerepetitive, derulate sub presiunea timpului şi angajând resurse limitate şi deseori greu de găsit. Gestiunea proiectului integrează activităţile într-un ansamblu coerent conducându-le de la idea de proiect, conceptuală, la faza de dezvoltare şi în final la implementarea şi reuşita acestuia. Principalele componente ale unui proiect tehnic şi problemele pe care le ridică organizarea activităţilor sunt prezentate în tabelul 6.5.

Tabelul 6.5.

Categoria de probleme	Complexitatea şi obiectivul	Tehnica de lucru
Pentru ce?	Proiectul permite satisfacerea unei nevoi	Organigrama funcţională
Cine?	Proiectul favorizează realizarea unui obiectiv final unic: lucrarea	Organigrama produsului Structura arborescentă
Cum?	El este realizat prin derularea unor activităţi etapizate şi interconditionate	Dosarul de conducere a activităţilor
Cu cine?	Intervin parteneri cu competenţe specializate şi care trebuie coordonaţi de un responsabil unic	Organizarea operaţională
Când?	Termene	Controlul activităţilor
Cât?	Costuri	

Odată ce idea fundamentală pentru care se realizează proiectul este formulată, important e să fie identificate caracteristicile financiare, tehnice şi economice ale proiectului. Trebuie ca orice persoană inteligentă să aibă posibilitatea şi dreptul să critice şi să îmbunătăţească noua idee. În general ideile noi trebuie susţinute, argumentate şi promovate cu motivaţii tehnice şi financiare care pot forma o imagine despre proiectul pe care îl dezvoltă.

Toate aceste deziderate se pot realiza în condiţiile în care există o echipă de lucru în care să fie incluşi specialişti din diferite departamente funcţionale şi care să asigure îndeplinirea obiectivului propus în termenii specificaţi (calitate, timp, cost), echipă condusă de un *şef de proiect* care are un statut clar definit, competenţe şi responsabilităţi bine stabilite. Rolul lui de conducător îl obligă:[15]

- pe de o parte, să arate că este un bun planificator, care pregăteşte cu minuţiozitate fiecare din sarcinile proiectului, în aşa fel încât să aibă în permanenţă o rezervă de timp care să-i permită să intervină prompt, atunci când trebuie realizată o adaptare;
- pe de altă parte, să urmărească îndeaproape execuţia fiecărei sarcini, nu pentru a interveni direct, ci pentru a fi în măsură să declanşeze în mod oportun mecanismele impuse de metodologiile de lucru ale proiectului.

Există mai multe posibilităţi de organizare a echipei de lucru în managementul proiectelor:

- constituirea unui grup pluridisciplinar de analiză a valorii reunind mai multe cadre din întreprindere cu diferite competenţe;
- colaborarea activă în cadrul unui studiu cu un cadru de cercetare;
- intervenţia unui prestator de serviciu instituţional, care să ajute la inovare;
- consultarea în mod sistematic şi permanent a clienţilor întreprinderii;

Proiectul este realizat de o structură temporară implementată în structura permanentă a întreprinderii. Sintetic, în figura 6.6 sunt specificate principalele atribuţii ale echipei de lucru. Şeful de proiect trebuie să ia iniţiativa consultării şi

[15] Hemiaux, G., *Conducerea proiectelor de organizare*, Editura Tehnică, Bucureşti, 1995, p. 66-67;

coordonării proiectului pe patru nivele pe care le denumim, convenţional, poli de competenţă.

1. *Polul cererii* – regrupează clienţii şi utilizatorii potenţiali ce pot fi consultaţi într-o manieră informaţională de exemplu cu ocazia unui târg de prezentare sau într-o metodă formală, într-un cadru oferit de panoul de utilizatori. Trebuie specificat că în general clientul se exprimă strict în termen de nevoi, în timp ce utilizatorul se exprimă strict în termeni de funcţiuni.

2. *Polul de mediere* – are contribuţii în sprijinirea inovaţiei: consilii regionale, organisme interesate în dezvoltarea tehnologiei, etc. În general aceste organisme reuşesc să promoveze diferite inovaţii materiale şi competenţe ştiinţifice, punând la dispoziţie suporturi de proiecte care pot transforma o idee în produs comerciabil.

3. *Polul de concepţie* – format din diferite centre de competenţă susceptibile a furniza sfaturi specializate asupra fezabilităţii tehnice a ideii.

4. *Polul de parteneriat* – sunt cuprinşi furnizori sau sub-antreprenori care participă la realizarea unor subansambluri ale proiectului.

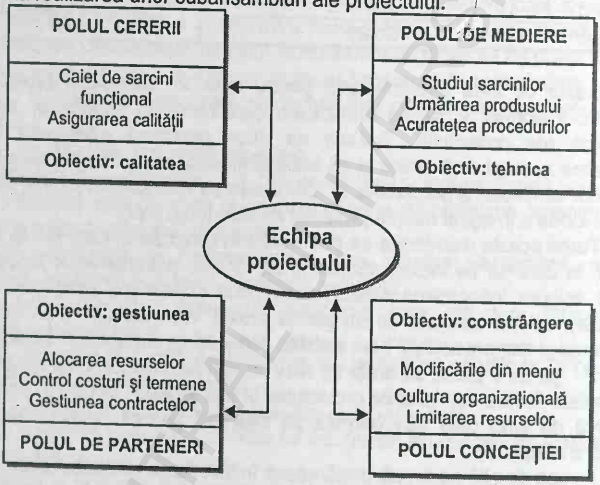

Fig. 6.6. Obiectivele echipei de lucru
Sursa: Marian, L., *Managementul proiectelor*, Editura Efi-Rom, Tg.-Mureş, 2001, p. 115;

Obiectivul acestei echipe este de a identifica idea sub cele trei faţete ale unei maniere coerente de proiect/ produs: idea care este definită prin competenţele funcţionale principale şi pot fi materializate în produs, conceptul de produs – definit ca un răspuns funcţional la nevoia particularizată, imaginea produsului ce corespunde ideii subiective şi simbolice pe care utilizatorul o poate da produsului. Grupul de muncă trebuie să furnizeze o filtrare importantă a ideilor şi să valideze soluţiile cele mai fezabile. Echipa eficace reprezintă o entitate care trebuie să prezinte în plan inter-personal calităţi excepţionale de angajament, orientare, coeziune, autonomie.

Variantele organizatorice ale managementului sunt dependente de amploarea proiectului, noutatea proiectului, perioada lui de realizare, capabilitatea

resurselor umane disponibile, caracteristicile climatului de muncă şi, nu în ultimul rând, de personalitatea managerului de proiect. În literatură se vorbeşte de trei variante ale managementului prin proiecte:[16]

- cu responsabilitate individuală – caracterizat prin atribuirea întregii responsabilităţi pentru derularea proiectului unei singure persoane, care asigură munca de coordonare;
- cu stat major – ce presupune dirijarea ansamblului acţiunilor de către managerul de proiect în colaborare cu un colectiv ce se ocupă, în exclusivitate, de această problemă;
- cu structură mixtă – care implică existenţa conducătorului de proiect şi a colectivului de proiect, precum şi o reţea organizatorică specifică; această variantă combină precedentele tipuri de management prin proiecte.

Aplicarea managementului prin proiecte comportă numeroase *avantaje*, dintre care merită menţionate:

- rezolvă eficient şi în timp relativ scurt (la termenul, nivelul de calitate şi de cheltuieli prestabilite) o sarcină complexă care în mod obişnuit ar fi finalizată cu apreciabile probleme de organizare şi finanţare cu consecinţe majore asupra activităţilor curente;
- permite dinamizarea managementului, prin glisarea de la o sarcină la alta, de la un proiect la altul;
- dezvoltă caracterul interdisciplinar şi concepţia sistemică în rezolvarea unor probleme complexe prin impunerea unor echipe de lucru pluridisciplinare;
- asigură specializarea şi diviziunea raţională a activităţilor manageriale, prin crearea condiţiilor pentru selecţia şi folosirea raţională (după nevoi) a personalului salariat al organizaţiei;
- prin delegarea de competenţe şi atribuţii asupra şefului de proiect, echipa managerială de vârf a întreprinderii se poate ocupa de problemele generale ale organizaţiei;
- prin coordonarea realizării unui proiect, se învaţă şi acumulează experienţa necesară unui viitor manager.

Pe lângă avantajele menţionate, managementul prin proiecte prezintă şi o serie de *dezavantaje* legate în special de suprapunerea organizatorică a structurii organizaţiei cu structura colectivului de proiect. În general, în cazul managementului de proiecte se utilizează o structură matricială care permite cooperarea în colectivul de lucru al proiectului a unor specialişti din diferite compartimente funcţionale ale organizaţiei. Prin această structură specifică se pot produce o serie de perturbaţii interne: de comportament, stări conflictuale, slăbirea coeziunii în funcţionarea compartimentelor etc. Alte dezavantaje rezidă din caracterul de unicitate a demersului realizat:

- mediul extern este prea puţin cunoscut;
- dificultatea armonizării reţelei organizatorice aferente proiectului cu structura organizatorică a întreprinderii;
- resursele previzionate sunt inferioare celor necesare sau nu sunt obtenabile la timpul planificat;
- nu există referinţe sau modele care să jaloneze demersurile planificate.

În România, utilizarea acestei metode manageriale se află într-un stadiu incipient. Aplicări parţiale au fost efectuate cu peste un deceniu în urmă în special în industria electrotehnică şi electronică, iar acum există condiţii pentru o aplicare

[16] Opran, C., coord., *Managementul proiectelor*, Editura Comunicare.ro, Bucureşti, 2002, p. 87-88;

mai largă a managementului prin proiecte. De ce spunem acest lucru? Tranziția la economia de piață, privatizarea și restructurarea, accentuarea competiției pe plan național și internațional determină agenții economici să facă față unor presiuni deosebit de mari pentru a răspunde constrângerilor într-o manieră rapidă și superioară calitativ concurenței. Posibilitatea și necesitatea utilizării managementului prin proiecte în întreprinderile din România sunt determinate de:

- existența a numeroase IMM-uri flexibile, inovatoare, orientate pe piață, ce dețin resurse ce nu sunt utilizate la întreaga loc capacitate, existența unei forțe de muncă bine calificate (specialiștii de formație tehnică sunt numeroși);
- reducerea apreciabilă a ciclului de viață al produselor ceea ce impune o înnoire permanentă a bunurilor oferite;
- potențialul metodei de a administra riscul, în condițiile de incertitudine din mediul de afaceri românesc.

6.6. MANAGEMENTUL PE PRODUS

Managementul pe produs a apărut ca o consecință firească a nevoii de concepere și introducere pe piață de produse noi, fie datorită perimării morale a celor existente, fie datorită apariției unor noi nevoi ce-și așteaptă rapid, mijloacele de satisfacere. Demodarea unor produse are loc la intervale tot mai mici, fapt ce generează apariția unor stocuri care depășesc nivelul necesar, reducerea comenzilor și a numărului de clienți. Toate acestea obligă întreprinderile moderne să se angajeze plenar la identificarea necesităților, a cerințelor și dorințelor beneficiarilor și consumatorilor de produs, la introducerea (la timpul potrivit) a noi produse și servicii, paralel cu îmbunătățirea performanțelor produselor deja existente și scoaterea din fabricație a celor perimate.

Putem aprecia că orientarea spre managementul pe produs a fost determinată de câteva cerințe, dintre care mai importante sunt:[17]

- scurtarea duratei de viață a produselor;
- permanentizarea adaptării și diversificării produselor la cerințele și exigențele clienților;
- realizarea unei gestiuni complete pe produs într-un permanent contact cu studiile de piață specifice activității de marketing, dar și urmărirea metodelor și procedeelor tehnologice noi, perfecționate, știind că multe produse se uzează moral din cauza unor tehnologii învechite.

În literatura de specialitate se consemnează că managementul pe produs a apărut pentru prima dată în cadrul firmei Procter & Gamble, în anul 1927. Metoda se axează pe idea regrupării problemelor produselor după anumite criterii, atribuindu-se unui manager de produs (șef, responsabil, vicepreședinte de produs) toate problemele ce se pun în legătură cu cercetarea, asimilarea, fabricația, desfacerea, dezvoltarea, eliminarea, gestiunea, prețul, rentabilitatea unui produs sau a unei grupe de produse importante.

După cum opinează Ioan Mihuț, managerul de produs, prin poziția sa, are posibilități de intervenție oportună și operativă pentru stimularea vânzărilor și ridicarea rentabilității, ceea ce devine un instrument de maximizare a profitului firmei. Eficiența

[17] Nicolescu, O., coord., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, Editura Economică, București, 2000, p. 247-248;

managerului de produs va fi apreciată în funcție de creșterea vânzărilor, gradul de pătrundere pe piață, nivelul rentabilității produsului de care răspunde.

Managerul de produs trebuie să aibă imaginație, obiectivitate, capacitate de analiză și sinteză, capacitate previzională, perspicacitate și talentul de a-și programa timpul de care dispune astfel încât să se desprindă de preocupările de rutină în favoarea celor de concepție, de perspectivă. Idea de bază pe care este fundamentată metoda încearcă să evidențieze că managementul pe produs este o soluție viabilă pentru armonizarea cererii cu oferta. Acest lucru înseamnă recurgerea la strategiile inovaționale și ofensiva prin care se introduce în ritm accelerat progresul tehnico-științific ca rezultat al descoperirilor, invențiilor și inovațiilor.[18] Așa cum indivizii diferă în abilitățile lor de a-și transforma talentele creatoare în rezultate, organizațiile diferă în abilitățile lor de a traduce talentul membrilor săi în noi produse, procese sau servicii.

Pentru a activa toate acestea, organizațiile trebuie să utilizeze cât mai eficace *creativitatea*, iar managerii au nevoie să ia măsuri pentru a încuraja acest proces. În figura 7.7. putem observa procesul de evaluare a ideilor dezvoltat de Biroul Eastman Kodak pentru inovații. Procesul creativ în organizații implică trei pași: generarea de idei, rezolvarea problemei și implementarea.

Generarea de idei. Generarea ideilor în organizații depinde în primul rând de fluxurile de oameni și de informații între firmă și mediul ei înconjurător. De exemplu, marea majoritate a inovațiilor tehnologice sunt realizate ca răspuns la condițiile impuse de piață. Dacă managerii organizațiilor sunt surprinși când află cererea potențială de produse noi, sau când sunt nesatisfăcuți de produsele existente, lor nu le place să caute inovații. Consultanții și experții din afară sunt o importantă sursă de informații pentru manageri, pentru că ei sunt adesea conștienți de produsele noi, procesele sau dezvoltarea serviciilor în domeniile lor. Personalul nou angajat poate să cunoască modalități alternative de utilizare a tehnologiilor folosite de furnizori sau concurenți. De asemenea, oamenii obișnuiți din organizație care se expun ei înșiși la informațiile dinafară constituie surse valabile de noi idei. Acești oameni pot juca un rol particular important în stimularea creativității și inovației în cercetare și dezvoltarea laboratoarelor.

Generarea ideilor este mult mai probabilă să devină inovație când aceste idei provin de la rădăcina (baza) organizației. Împuternicind nivelele de jos ale organizației să inițieze noi idei se creează o ambianță suportivă care este un mediu valoros pentru a implementa cu succes inovațiile. În plus, deși multe idei noi provoacă, zdruncină, cultura tradițională a companiilor, companii inovative ca Hewlett-Packard, Wang Laboratories și Toyota, ca să amintim numai câteva, cu toată rutina pe care o au, încurajează angajații să genereze idei noi.

Dezvoltarea ideilor. Spre deosebire de generarea de idei, care este stimulată de contacte externe, dezvoltarea ideilor este dependentă de cultura organizațională și de procesele din organizație. Caracteristicile organizaționale, valorile și procesele pot să sprijine sau să inhibe dezvoltarea și utilizarea ideilor creative. Structura organizatorică de asemenea, joacă un rol important. Structurile rigide inhibă comunicarea dintre departamente ceea ce este suficient să ne dăm seama că prezintă o problemă. Prin crearea de bariere în comunicare, multe organizații împiedică de fapt, soluționarea problemelor.

[18] Mihuț, I., *op. cit.*, p. 238;

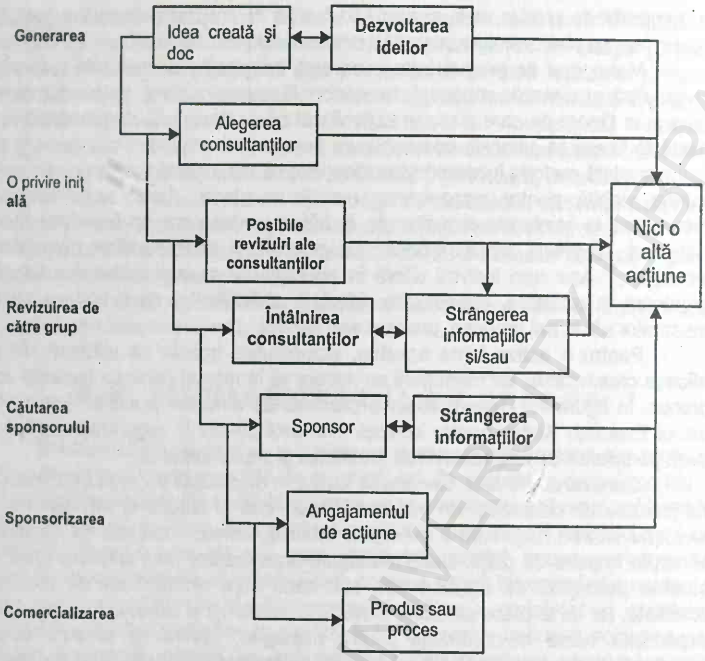

Fig. 6.7. Sistemul de evaluare a ideilor la Eastman Kodak
Sursa: Stoner, J. A. & Freeman, R. E., *Management*, Prentice Hall, 1989, p. 410;

Implementarea. Faza de implementare este un proces creativ în organizaţii ce constă în acei paşi care aduc invenţia pe piaţă. Pentru mărfuri, aceşti paşi includ unelte, fabricaţie, teste de marketing şi acţiuni de promovare. În timp ce un ritm înalt de inovare adesea reduce profitabilitatea pe termen scurt, ea este necesară pentru dezvoltarea pe termen lung.

Pentru ca inovaţiile să fie de succes, este necesar un grad înalt de integrare între diviziuni diferite ale organizaţiei. Specialiştii tehnici, inginerii responsabili pentru noile produse, trebuie să lucreze cu specialişti financiari sau cu personalul administrativ pentru a păstra costurile inovării în limite acceptabile. Managerii din producţie care definesc specificaţiile noului produs, trebuie să lucreze cu managerii de marketing, care sunt responsabili pentru testele de piaţă, reclame şi acţiunile de promovare. Organizaţiile cu structuri rigide au mari dificultăţi în integrarea activităţilor lor. În contrast, comunicarea frecventă şi informală în cadrul organizaţiei poate avea efecte pozitive în inovaţie. Din acest motiv, credem că structurile organizatorice matriciale, care încurajează comunicarea interdependentă şi integrarea, sunt potrivite pentru implementarea ideilor creative. Dincolo de *stimularea permanentă a creativităţii*, condiţiile necesare pentru obţinerea succesului în aplicarea metodei managementului pe produs sunt:

- existenţa unei activităţi diversificate şi repetabile în timp;
- crearea posibilităţilor de descentralizare a managementului producţiei şi instituţionalizarea în cadrul structurii existente a managerului de produs;

➢ cunoaşterea temeinică a cerinţelor pieţei prin existenţa şi funcţionarea unui compartiment de marketing şi a unor grupe specializate în studiul pieţei.

Principalele **etape** pe care le implică aplicarea managementului pe produs sunt: stabilirea produsului sau grupei de produse care face obiectul metodei, desemnarea managerului de produs, elaborarea variantelor de strategii ale produsului, evaluarea periodică a produselor.

Criteriile care stau la baza *selectării produsului* sunt: volumul şi ponderea pe care o reprezintă în totalul producţiei, gradul de complexitate şi ritmul uzurii morale, noutatea produsului şi perspectivele vânzării pe piaţa internă şi externă, strategia generală a întreprinderii. Managementul pe produs va fi aplicat numai pentru produsele fabricate în cantităţi mari, ce au ponderi semnificative în cifra de afaceri şi competitivitate ridicată.

Desemnarea managerului de produs se face din rândul specialiştilor care au o experienţă apreciabilă în domeniul respectiv. Cu această ocazie se stabilesc prin fişele de post, sarcinile autoritatea şi responsabilităţile acestuia. Managerul de produs trebuie să recepteze în permanenţă presiunile concurenţei, să asigure o corelaţie detaliată a producţiei cu cerinţele beneficiarilor, să asigure urmărirea necesarului de resurse, să monitorizeze permanent cantitatea şi calitatea produselor, să urmărească continuu evoluţia preţurilor pe piaţă, etc. Un bun manager de produs trebuie să aibă o serie de calităţi: pregătire generală interdisciplinară, capacitate de organizare şi adaptare la schimbări, simţ comercial.

Nefiind vorba de autoritate formală ierarhică, ci de o funcţie importantă, se pune problema locului pe care îl va avea managerul de produs în structura organizatorică a firmei. Rolul managerului de produs se traduce prin legături încrucişate (nici orizontale şi nici verticale), care îl pun în situaţia de a fi un organ de sinteză, un coordonator şi un generalizator. El se bazează nu pe autoritatea formală, ci pe cea informală rezultată din competenţa proprie.

Elaborarea variantelor de strategii privind fabricarea şi comercializarea produsului este o etapă în care sunt supuse organelor de conducere participativă alternativele strategice în vederea definitivării şi adoptării lor. Trebuie avut în vedere ca strategia parţială de produs să fie integrată în strategia globală a întreprinderii şi concretizată în planul sau programul de activităţi stabilit pe termen lung.

Programele de fabricaţie a produsului trebuie să fie astfel stabilite încât realizarea acestora să fie ritmică, să garanteze respectarea termenelor de livrare, să nu depăşească cheltuielile prevăzute în documentaţia tehnică. Strategiile şi programele devin operaţionale numai după ce au fost aprobate de managementul de vârf al firmei. Aceasta înseamnă să fie căutate răspunsuri la întrebări de genul: *este produsul de un real folos pentru consumatori şi societate?, este rentabil produsul pentru firmă?, se potriveşte produsul fabricat cu obiectivele şi strategia firmei?, există suficiente resurse pentru a-l putea realiza?, performanţele în domeniul calităţii şi costurile sunt într-un raport mai avantajos decât al concurenţei?*

Ultima etapă a metodei constă în *evaluarea periodică a produselor* care trebuie scoase din fabricaţie, a celor care au devenit nerentabile şi datorită cărora volumul vânzărilor este în continuă scădere, precum şi asimilarea în fabricaţie a unor noi produse. Este recomandat ca această evaluare să se facă ţinând seama de etapa ciclului de viaţă în care se află produsul respectiv, astfel încât prin acţiuni cu caracter previzional să se asigure că produsul fabricat se află într-o fază rentabilă din punct de vedere economic. Bilanţul activităţii desfăşurate trebuie să fie însoţit de recompense şi sancţiuni, în funcţie de situaţiile concrete, pentru a

menține și dezvolta motivația personalului pentru realizarea în cele mai bune condiții a produsului respectiv.

În practică, de-a lungul anilor, s-au conturat trei tipuri organizatorice de bază ale conducerii pe produs, după modelul firmelor americane: Procter & Gamble, Bristol-Myers și Gillette.

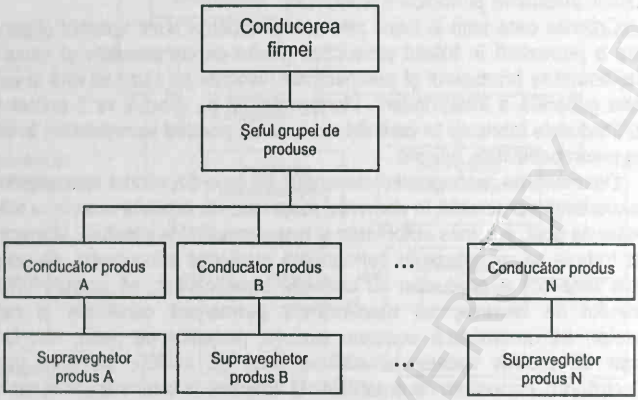

Fig. 6.8. Structura Procter & Gamble

Sursa: Mihuț, I., coord., *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003, p. 204;

Tipul de organizare Procter & Gamble se compune dintr-un șef de grupă de produse și mai mulți conducători, șeful răspunzând de mai multe tipuri de produse, de la dezvoltare la calculul beneficiilor. Subordonații (conducători de produs) sunt competenți și își asumă răspunderea pentru un tip de produs A, B, C etc.

Managementul pe produs de tipul Bristol-Myers presupune o structură specializată, fiecare (A1, A2, ..., An) fiind compusă din șefi de grupă de produs și asistenți. Șeful este competent pentru o multitudine de produse de aceeași categorie, dar este „ajutat" de un asistent-supraveghetor (adjunct) cu atribuții de supraveghere și coordonare în secvența de fabricație. O asemenea măsură organizatorică este impusă de necesitatea prezenței managerului de produs și în celelalte secvențe ale etapelor de desfășurare a metodei.

Conducerea de tip Gillette este compusă din două conduceri pe produs cu sarcini diferențiate pe: *produse curente* și *produse noi*. Conducerea pe produs pentru produse curente se compune din șef de grupă, echipe de conducători de produse și asistenți, cărora li se repartizează un cercetător din cadrul grupei de marketing. La fel, conducerea produselor noi se împarte în două: grupe de creație și grupe de realizare. Sarcina grupelor de creație este să dezvolte idei și concepții de produse noi, să le proiecteze, evalueze, testeze.

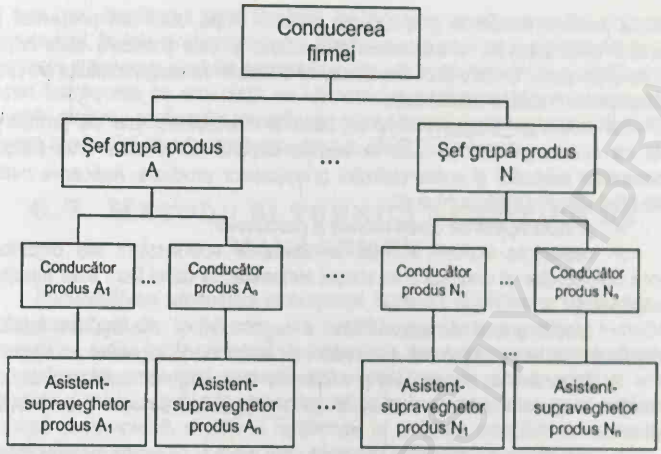

Fig. 6.9. Structura Bristol-Myers
Sursa: Mihuţ, I., coord., *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003, p. 205;

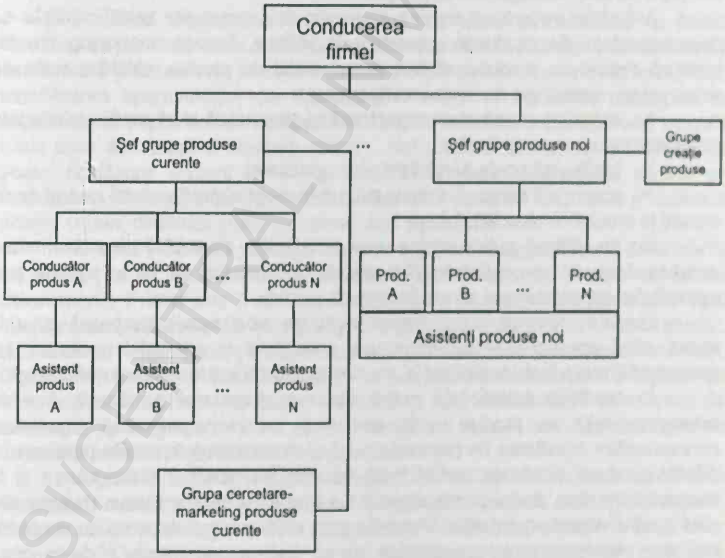

Fig. 6.10. Managementul pe produs de tip Gillette
Sursa: Mihuţ, I., coord., *Management general*, Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003, p. 205;

Concepţia Gillette se bazează pe principiul, confirmat în timp, *creatorii care au dezvoltat o dată produse de succes, vor concepe mereu produse reuşite*. Acest

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

principiu justifică existența grupelor de creație. După cum am prezentat și la începutul subcapitolului, creativitatea individuală și cea colectivă este crucială; tipul de organizare Gillette face loc în cadrul structurii managementului pe produs a influenței favorabile a creativității.

La modul general, avantajul de bază al managementului pe produs este acela că fiecare produs se află în atenție deplină din partea unei persoane responsabile fabricării și comercializării principalelor produse. Aplicarea metodei poate oferi alte *avantaje* cum sunt:

- preîntâmpinarea uzurii morale a produselor;
- depășirea viziunii înguste a diferitelor subdiviziuni ale organizației asupra obiectivelor și crearea unei viziuni sistemice, al cărei liant este funcțiunea de marketing;
- crește gradul de raționalitate a organizării și desfășurării fabricației principalelor produse, ca urmare a abordării lor sistematice, centrate pe eficiență;
- accentuarea dimensiunii previzionale a managementului activităților de producție, ca urmare a fundamentării lor pe strategii de fabricare și promovare a produselor;
- conducerea firmei este orientată spre piață și cerințele beneficiarilor;
- se asigură o rezervă de cadre pentru conducerea superioară, date fiind calitățile și aptitudinile specifice pe care le dețin cadrele ce lucrează în compartimentele managerului de produs.

Având în vedere că fiecare manager de produs are relații multiple cu departamentele de producție, cercetare-dezvoltare, finanțe, marketing, ce au legătură directă cu produsul atribuit managerului de produs, există o serie de dezavantaje, dintre care amintim următoarele:

- complică structura organizatorică și generează stări conflictuale legate de încălcarea unor competențe;
- facilitează unele paralelisme în organizare;
- managerii de produs devin experți în propriul produs, însă rareori devin experți în vreuna din funcțiile firmei;
- se găsesc puține cadre corespunzătoare exercitării unor asemenea activități din cauza cunoștințelor diversificate pe care trebuie să le posede și a aptitudinilor deosebite care se cer în stilul de muncă.

Limitele potențiale ale managementului pe produs se estompează puternic atunci când conducătorul desemnat are potențialul și prestigiul necesare, iar personalul firmei a fost sensibilizat la avantajele folosirii acestui sistem metodologic.

În condițiile actuale de restructurare a economiei românești, metoda managementului pe produs poate să-i ajute pe manageri să-și organizeze corespunzător activitatea de producție și să-și sintetizeze informațiile privitoare la diferite produse și afaceri, astfel încât deciziile să poată fi luate prompt și la momentul oportun, dar și să stabilească rolul pe care fiecare produs dorește să-l aibă pentru viitorul organizației. Rolul de prim ordin pentru utilizarea cu succes a metodei managementului pe produs revine top managementului de a cărui pricepere și consecvență depinde instituirea și menținerea unui climat favorabil operaționalizării raționale a metodei.

Din nou insistăm asupra ideii că dezvoltarea sistemului managementului pe produs este în strânsă corelație cu managementul prin inovare. Dificultățile majore pe care le prezintă aplicarea metodei, în condițiile țării noastre, sunt legate și de acest aspect al încurajării inovării. Cu toții constatăm *inexistența* sau, în cel

mai bun caz, *fragilitatea* unor structuri manageriale în absorbția de idei noi. Ne aflăm de fapt, în fața sindromului unei *apatii manageriale* care a alimentat în multe organizații stagnarea și chiar regresul, și ale căror costuri pot fi cuantificate prin eșecuri funcționale ce amenință cu falimentul. Managementul pe produs constă tocmai în dirijarea procesului inovativ din cadrul firmei și concentrarea eforturilor în vederea exploatării oportunităților pe care le oferă schimbarea.

6.7. Metode și tehnici specifice de management

Îmbunătățirea procesului managerial necesită și utilizarea unor metode și tehnici specifice de lucru care să permită organizarea optimă a activității manageriale astfel încât să poată fi evidențiate domeniile care sunt performante sau sectoarele care sunt supuse unor probleme. În acest context, *analiza diagnostic* și *tabloul de bord* pot fi considerate instrumente care permit o informare completă și complexă, rapidă și operativă, în vederea adoptării unor decizii de calitate superioară.

6.7.1. Analiza-diagnostic

Obiectivul diagnosticului este aprecierea stării de „sănătate" a firmei, identificarea punctelor forte (atu-uri) și a punctelor slabe (slăbiciuni) din activitatea desfășurată și formularea direcțiilor de acțiune pentru eliminarea deficiențelor sau valorificarea oportunităților de dezvoltare. Precum în medicină, managerii, în calitate de analiștii, trebuie să identifice dincolo de simptomele apărute, cauzele reale care determină o anumită situație. Noi credem că managementul nu se poate desfășura eficient decât în condițiile în care diagnosticul devine un instrument utilizat periodic pentru formularea unor aprecieri cantitative și calitative privind starea, dinamica și perspectivele unui agent economic.

Drumul pe care îl parcurge realizarea analizei-diagnostic este de la efecte la cauze, de la rezultatele ce caracterizează fenomenul studiat la factorii determinanți. Primul pas îl constituie delimitarea obiectului diagnosticului, apoi identificarea factorilor-cheie și a elementelor ce caracterizează fenomenul studiat, cuantificarea influențelor și aprecierea cât mai exactă a rezultatelor activității. Obligatoriu, diagnosticul se va finaliza cu propunerea unor acțiuni și măsuri de redresare a rezultatelor, aplicarea măsurilor și controlul realizării obiectivelor de redresare. Parcurgerea tuturor etapelor menționate asigură calitatea unui astfel de demers și caracterul științific al diagnosticului.

Aflat la îndemâna oricărui manager, diagnosticul va fi aplicat nu numai în momentele cu dificultăți, ci și atunci când firma se bucură de o situație prosperă. Evident, obiectivele diagnosticului vor fi diferite în cele două situații. În cazul unor perioade de criză, diagnosticul va urmări reperarea acelor căi prin care întreprinderea își poate asigura „pragul de rentabilitate" suficient pentru a face față mediului economic (oricum, cadrul legislativ impune efectuarea diagnosticului în cadrul procedurii de reorganizare și lichidare judiciară a societăților comerciale).

În cealaltă situație, diagnosticul are mai degrabă obiectivul unui control al realizării performanțelor și al programelor de activitate planificate, respectiv identificarea unor noi surse de dezvoltare internă și externă.

Bazat pe mecanismul analizei cauzale, diagnosticul are caracter complex dat de o serie de elemente ce amplifică efortul de stabilire a influenţelor de tip cauză-efect:[19].

- acelaşi efect poate fi produs de cauze diferite;
- aceeaşi cauză poate produce efecte diferite;
- efecte diferite se pot combina dând o rezultantă a complexului de acţiuni sau forţe;
- complexitatea şi intensitatea cauzei pot determina nu numai intensitatea fenomenului dat, ci şi calitatea lui;
- în fenomenul studiat pot apărea însuşiri pe care anterior nu le avea nici un element al fenomenului.

În practica managerială, diagnosticul poate fi întâlnit sub diferite forme, funcţie de criteriul utilizat. Fără a încerca o clasificare exhaustivă a tipurilor de diagnostic, reţinem câteva criterii:

- după sfera de cuprindere:
  - diagnostic global (total), centrat pe întreaga activitate a firmei;
  - diagnostic parţial, centrat pe o anumită problematică a activităţii, spre exemplu personalul, politicile de marketing, cercetarea-dezvoltarea, etc.
- după gradul de participare a managementului firmei:
  - diagnostic integrat, elaborat ţinând cont de poziţia pe care o deţin alte firme în acelaşi sector de activitate şi, eventual, în colaborare cu managementul acestora;
  - diagnostic independent, elaborat fără a ţine cont de mediul extern sau firmele care acţionează în acelaşi domeniu;
- după modul de urmărire în timp a fenomenelor:
  - diagnostic static, ce urmăreşte starea agentului economic la un moment dat pe axa timpului;
  - diagnostic dinamic, ce urmăreşte starea agentului economic în continuă evoluţie şi transformare;
- după orizontul de timp:
  - diagnostic pe termen scurt, realizat de obicei pe o perioadă mai mică de un an;
  - diagnostic pe termen lung, realizat pe un număr mai mare de ani.

Instrumentele utilizate în investigarea fenomenelor economice pot fi: indicii, ratele, mărimile relative, diviziunea şi descompunerea rezultatelor, comparaţia, gruparea, modelarea cu ajutorul funcţiilor matematice, calculul matricial, grilele de evaluare, metoda scorurilor, metoda fluxurilor etc.

Pertinenţa concluziilor diagnosticului este asigurată prin fundamentarea analizei pe baza mai multor metode, nefiind recomandată utilizarea unui singur instrument dintre cele amintite.

Viziunea sistemică îşi aduce o contribuţie importantă în identificarea relaţiilor dintre fenomene, deoarece impune o analiză coerentă ce pleacă de la inter-corelaţiile dintre fenomene, fără a păcătui printr-o abordare izolată a acestora. De reţinut că diagnosticul permite luarea unor decizii rapide pentru corectarea deficienţelor întâlnite şi înscrierea activităţii agentului economic pe

[19] Stănescu, C., Işfănescu, A., Băicuşi, A., *Analiza economico-financiară*, Editura Economică, Bucureşti, 1996, p. 13-14;

coordonatele eficienței și eficacității, variabile care măsoară performanțele managementului general al firmei.

6.7.2. Tabloul de bord

Tabloul de bord permite managerilor să urmărească activitățile principale ale firmei și să ia decizii prompte atunci când se constată că tendința rezultatelor nu este cea dorită. Tabloul de bord asigură centralizarea informațiilor semnificative într-un singur document, reflectă dinamica fenomenelor analizate, sugerează măsurile care trebuie luate de echipa managerială și are o formă accesibilă care îl transformă într-un instrument ușor de utilizat.

Literatura de specialitate consemnează mai multe opinii referitoare la tabloul de bord dar, într-o abordare unitară, putem considera tabloul de bord ca fiind instrumentul eficient de informare a managerilor cu ajutorul căruia se poate realiza o evaluare rapidă și corectă a activităților desfășurate în legătură cu utilizarea resurselor într-o organizație. Altfel spus, tabloul de bord constituie un ansamblu de informații prezentate într-o formă prestabilită, referitoare la rezultatele activității, punându-se în evidență factorii principali care influențează eficiența acesteia.

De asemenea, tabloul de bord poate fi considerat un „instrument de pilotaj" care îndeplinește următoarele funcții:

- *funcția de evaluare-informare*, prin intermediul căreia se asigură elementele informaționale și se evaluează desfășurarea obiectului de activitate a firmei;
- *funcția de avertizare*, care stabilește dinamica fenomenelor studiate, ecartul dintre previziuni și realizări sau modificările față de tendințele considerate normale; managerii sunt avertizați asupra evoluției posibile a fenomenelor, fiind sugerată intervenția sau non-intervenția decidenților;
- *funcția de analiză-diagnoză*, permite utilizatorului acestui instrument să efectueze diagnosticul activității firmei, să identifice „punctele forte" și „punctele slabe", să orienteze întreprinderea spre atingerea obiectivelor fixate;
- *funcția de asigurare a comunicării*, constă în facilitarea comunicării dintre responsabilii întreprinderii și decidenții aflați în alte unități ale structurii organizatorice din firmă, îndeosebi atunci când tabloul de bord este utilizat și în alte sectoare.

Utilitatea acestui instrument crește pe măsură ce informația tinde să devină principala resursă utilizată în activitatea de conducere a oricărei activități. Mai mult, creșterea complexității sistemelor economice impune o nouă viziune asupra modului în care sunt utilizate și prezentate informațiile.

Cu toate că informațiile oferite de tabloul de bord pot constitui doar un punct de plecare în identificarea unor variante decizionale, considerăm că acest instrument își amplifică virtuțile deoarece prezintă o serie de avantaje:

- oferă posibilitatea unei fundamentări științifice a deciziilor care privesc utilizarea eficientă a resurselor firmei;
- conduce la raționalizarea utilizării timpului de muncă a managerilor, activitățile acestora fiind orientate spre rezolvarea problemelor cheie;
- asigură operativitate și o imagine fidelă, complexă și completă asupra activităților desfășurate de sectoarele firmei;

➢ propune criterii obiective de evaluare a activității firmei, ceea ce elimină posibilitatea unor aprecieri subiective;

➢ prezintă într-o abordare sistemică rezultatele obținute și factorii care influențează fenomenele studiate.

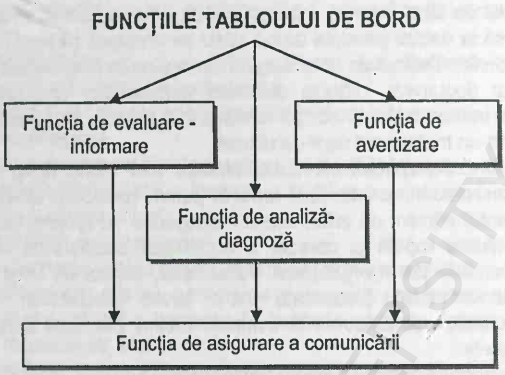

Fig. 6.11. Funcțiile tabloului de bord

Pentru a avea un impact important asupra eficacității managementului, tabloul de bord trebuie să respecte câteva cerințe metodologice:[20]

➢ *consistența*, se referă la necesitatea de a prezenta în cadrul tabloului de bord un număr suficient de informații, relevante pentru activitatea caracterizată, având ca scop o corectă fundamentarea a deciziilor adoptate;

➢ *fidelitatea*, cerință care constă în prezentarea exactă a informațiilor cuprinse în tabloul de bord așadar, evidențierea reală a fenomenelor surprinse;

➢ *accesibilitatea*, văzută ca o condiție necesară unei structurări clare a informațiilor, ceea ce ușurează citirea, înțelegerea și utilizarea informațiilor;

➢ *echilibrul*, cerință care presupune utilizarea în proporții relativ egale a informațiilor referitoare la aspectele diferite ale activității;

➢ *expresivitatea*, se referă la reprezentarea tabloului de bord într-o formă vizuală adecvată, care să surprindă legăturile directe și indirecte între fenomenele studiate, într-o abordare de tip „cauză-efect";

➢ *adaptabilitatea*, în sensul posibilității de schimbare a elementelor tabloului de bord atunci când intervin schimbări în activitatea întreprinderii;

➢ *economicitatea*, presupune concentrarea datelor pe un număr redus de formulare (dacă este posibil unul singur) și o completare eficientă din punct de vedere al costurilor.

Din cerințele enumerate rezultă că tabloul de bord permite efectuarea într-un timp minim a unei analize complexe a modului de desfășurare a activității firmei, fiind un instrument deosebit de util în fundamentarea deciziilor manageriale. În plus, în condițiile utilizării unui sistem informațional complex, tabloul de bord își amplifică virtuțile enumerate. Din punct de vedere structural, tabloul de bord

[20] Nicolescu, O., coord. *Ghidul managerului eficient*, vol. 2, Editura Tehnică, București, 1994, p. 103-104;

cuprinde informații referitoare la rezultatele obținute, evidențiate cu ajutorul *tabelelor de valori*, *graficelor* și *fișelor combinate* (un mijloc intermediar de combinare a avantajelor oferite de tabele de valori și grafice).[21]

Tabelele de valori inserează nivelul previzionat al obiectivelor, nivelul rezultatelor în perioada la care acestea se referă, ecartul (abaterea pozitivă sau negativă determinată ca diferență între rezultat și obiectiv), indicele de realizare a obiectivului și cauzele care au determinat abateri pozitive sau negative. Examinarea cu atenție a situației informaționale prezentate în tabelul 6.6 relevă câteva aspecte demne de reținut precum:

- exprimarea în litere se îmbină cu exprimarea în cifre;
- atât obiectivele cât și rezultatele sunt exprimate prin intermediul unor indicatori;
- ecartul (abaterea pozitivă sau negativă) este exprimat în cifre;
- gradul de realizare a obiectivelor se determină prin raportarea rezultatului la nivelul previzionat (expresie procentuală). Intervine așadar, indicele, care evidențiază numeric proporția în care obiectivul a fost realizat;
- cauzele – cu exprimare atât în cifre cât și în litere.

Tabelul 6.6.

Nr. crt.	Denumire indicator	UM	Nivel		Diferențe (+/-)	Cauze
			Previzionat	Realizat		

Sursa: Verboncu, I., *Tabloul de bord*, Editura Tehnică, București, 2001, p. 32;

Cea mai importantă componentă a tabelului de valori o constituie **indicatorul**. El reprezintă o expresie numerică a laturii cantitative a fenomenelor și proceselor economice, în condiții concrete de timp și de loc. Sistemul de indicatori ce urmează a fi ales trebuie să definească cât mai corect, cât mai pertinent, obiectivele, rezultatele și – acolo unde se impune – misiunea firmei sau a componentelor acesteia la nivelul cărora se elaborează tabloul de bord. Deși nu se poate evidenția un sistem închegat, reprezentativ de indicatori, firmele românești folosesc mai multe tipuri:

- indicatori cantitativi sau de volum (de eforturi cum ar fi – costuri, capital fix, număr de personal, salarii, cât și de efecte – profitul, cifra de afaceri, producția, veniturile totale etc.);
- indicatori calitativi sau de eficiență (productivitatea muncii, ratele de rentabilitate, lichiditatea, solvabilitatea etc.).

După cum arată Ion Verboncu, indicatorii prezentați trebuie să fie suficient de reprezentativi, de semnificativi pentru ceea ce se urmărește, să fie fiabili și comprehensibili (prezentați în forme și cu un conținut înțelese de toți cei care vin

[21] Verboncu, I., *Tabloul de bord*, Editura Tehnică, București, 2001, p. 31;

în contact cu ei). De asemenea, se impune folosirea unor indicatori pentru care există informațiile necesare fundamentării sau eforturile solicitate de o astfel de acțiune. Există mai multe variante constructive ale sistemului de indicatori, fără însă a se putea vorbi de o rețetă valabilă pentru orice tip de firmă.

O problemă destul de delicată o reprezintă precizarea semnificației economice și manageriale a indicatorilor utilizați în construcția tabloului de bord. Aceasta cu atât mai mult cu cât sunt încă manageri care nu sunt suficient de orientați spre eficiență economică, spre performanță, iar informațiile puse la dispoziție prin intermediul acestor indicatori nu sunt suficient de bine valorificate în procesele decizionale. Ne gândim cât de puțin sunt folosiți indicatorii financiari din documente cum sunt: bilanțul și contul de profit și pierdere.

Graficele sunt utilizate pentru a înțelege mai bine tendința unor indicatori într-un interval de timp. Utilizarea graficelor ca formă de exprimare a fenomenelor în tabloul de bord este utilă, periodic, în funcție de natura analizei care se face. Graficele ilustrează cu ajutorul unor figuri, adecvate scopului analizei (figuri geometrice, hărți, desene figurale, rețele), proporțiile și rapoartele în care se află indicatorii. De pildă, pot fi folosite cu succes grafice precum histograme, grafice cronologice, grafice cantitative, grafice de analiză a circulației documentelor, etc.

În general, utilizarea tabloului de bord face posibilă descentralizarea managementului și organizarea întreprinderii pe centre de responsabilitate. Practic, fiecare funcțiune a întreprinderii pentru care se întocmește tabloul de bord, are posibilitatea de a-și asuma responsabilitatea în fața managementului de vârf pentru rezultatele pozitive sau pentru abaterile constatate între obiectivele propuse și realizări.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 7

MANAGEMENTUL ŞI REGLEMENTĂRILE LEGALE ÎN VIGOARE

Transformările ce au avut loc în economia românească au determinat mutaţii calitative importante în conducerea unităţilor prestatoare de servicii, în condiţiile în care clienţii, competiţia şi schimbarea devin forţe principale ce-şi pun amprenta asupra vieţii agenţilor economici.

Existenţa acestor forţe a avut ca efect apariţia unor întreprinderi de turism, comerţ şi servicii, capabile să satisfacă nevoile diversificate ale clienţilor, în condiţiile unei concurenţe, când schimbarea este atotcuprinzătoare şi de neevitat, devenind o normalitate.

Agenţii economici sunt persoane sau grupuri de persoane fizice şi /sau juridice care, în calitatea lor de participanţi la viaţa economică îndeplinesc roluri şi au comportamente economice similare.

Întreprinderea este veriga organizatorică de bază a economiei naţionale unde are loc fuziunea dintre factorii de producţie (resurse umane, materiale, energie şi informaţii) în scopul producerii, desfacerii unor bunuri economice, efectuării unor lucrări sau prestării unor servicii în structura, cantitatea şi calitatea impuse de cererea de pe piaţă şi obţinerea unui profit.

Întreprinderile de comerţ, turism şi servicii se prezintă sub o mare diversitate de forme, cu probleme specifice de organizare şi conducere.

- După forma de proprietate deosebim:
  - *întreprinderi din sectorul privat individuale*. sunt acelea la care proprietatea aparţine unei singure persoane fizice şi care desfăşoară activităţi economice, ajutată de un număr redus de salariaţi. creatorul unei astfel de întreprinderi, denumit şi antreprenor, este responsabil asupra bunurilor sale proprii, întreprinderea făcând parte din patrimoniul său. din această categorie fac parte cele ce activează în turismul rural, comerţul cu amănuntul etc.;
  - *întreprinderi private societare*, funcţionează sub formă de societăţi în cadrul cărora capitalul social este împărţit pe mai multe persoane sub formă de părţi sociale sau de acţiuni. potrivit statutului de funcţionare, asociaţii au dreptul să participe la conducere şi să primească o parte din profit sub formă de dividende;
  - *întreprinderile din sectorul public* au rolul de a asigura statului posibilitatea de a avea o anumită influenţă majoră în unele domenii ale economiei de interes naţional. Prin intermediul acestor întreprinderi statul asigură anumite servicii publice.
- În funcţie de gradul de mărime, deosebim:

BCU IASI

- *întreprinderi mici şi mijlocii* diferenţiate în funcţie de capitalul social, cifra de afaceri, numărul de salariaţi, mărimea profitului obţinut etc. întreprinderile mici şi mijlocii se caracterizează prin faptul că proprietatea asupra bunurilor şi conducerea activităţii acestora sunt concentrate în cadrul unui grup relativ mic de persoane. întreprinderile mici şi mijlocii din cadrul comerţului, turismului, serviciilor se caracterizează printr-un puternic dinamism, înregistrând o rată înaltă de dezvoltare, fiind creatoare de cele mai multe locuri de muncă. de regulă acestea au, însă, un grad înalt de specializare, care poate constitui în anumite situaţii un punct slab în dezvoltarea în timp a acestora;
- *întreprinderi mari*, au o mare putere financiară, fructificând resurse financiare pe diferite pieţe, valorificând potenţialul organizatoric de care dispune şi experienţa câştigată. sub raport organizatoric ele se caracterizează printr-o ierarhie bine delimitată, cu funcţiuni bine precizate şi cu cadre specializate pe domenii. ele au o vulnerabilitate mică şi ca urmare a puterii lor economice exercită o influenţă puternică asupra pieţei.

➢ În raport cu gradul de continuitate a funcţionării, deosebim:

- *întreprinderi cu funcţionare continuă*, specifice celor din comerţul cu amănuntul, cu ridicata şi alimentaţie publică, volumul de activitate fiind relativ constant de la o perioadă la alta;
- *întreprinderile cu activitate sezonieră*, caracteristică celor din turism, în cadrul acestora existând probleme specifice de conducere şi organizare, cum sunt: folosirea capacităţii de cazare, permanentizarea salariaţilor, aprovizionarea cu mărfuri, materii prime pentru sezonul turistic. Diversificarea activităţilor şi serviciilor contribuie la reducerea perioadei de nesezon.

7.1. Formele juridice de constituire a întreprinderilor de comerţ, turism şi servicii

Legea 15 /1990 privind reorganizarea unităţilor de stat în regii autonome şi societăţi comerciale, precum şi Legea nr. 31 /1990 privind organizarea şi funcţionarea societăţilor comerciale şi alte acte legislative în vigoare precizează că agenţii economici din activitatea de comerţ, turism şi servicii se pot organiza, înfiinţa şi constitui ca societăţi comerciale[1].

Societatea comercială este o persoană juridică ce ia fiinţă pe baza unui contract de societate, prin care două sau mai multe persoane, fizice sau juridice, convin să-şi aducă aportul în bani sau natură pentru a constitui un capital social menit să servească la înfăptuirea unor activităţi aducătoare de câştig, în scopul împărţirii între ele a profitului realizat.

Capitalul social este partea din patrimoniul societăţii comerciale care reprezintă aportul în bani sau natură adus de membrii societăţii la constituirea

[1] Bârsan C, colab., *Societăţile comerciale*, Editura Şansa, Bucureşti, 1995

acesteia pentru a servi la înfăptuirea activității ei și la atingerea scopului urmărit. El constituie garanția pentru creditori.

Articolul 2 din Legea nr. 31 / 1990 prevede că societățile comerciale se vor constitui în una din următoarele forme juridice:

- societate în nume colectiv;
- societate în comandită simplă;
- societate în comandită pe acțiuni;
- societate pe acțiuni;
- societate cu răspundere limitată.

În prezent există în țara noastră următoarele forme de organizare a societăților comerciale:

- societăți comerciale pe acțiuni sau cu răspundere limitată, organizate în conformitate cu dispozițiile art. 2 și 16 din legea nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat;
- societățile comerciale în nume colectiv, în comandită simplă pe acțiuni și cu răspundere limitată, organizate conform prevederilor legii nr. 31 / 1990 privind societățile comerciale (care a abrogat art. 77,220 și 236 din codul comercial);
- casele de schimb valutar, ca societăți comerciale cu obiect unic de activitate, organizate potrivit normelor elaborate de banca națională a României nr. v/630/36/1991, în baza legii nr. 34/1991 privind statutul băncii naționale a României;
- societățile comerciale agricole organizate în conformitate cu prevederile art. 3 din legea nr, 36/1991 și a legii nr. 31/1990 (altele decât fostele i.a.s.-uri transformate în societăți comerciale în temeiul legii nr. 15/1990;
- societățile comerciale de asigurare, de asigurare-reasigurare, de reasigurare și societăți (agenții) de intermediere, constituite sub forma societăților pe acțiuni sau cu răspundere limitată, conform Legii nr. 47 /1991.

7.1.1. Societatea în nume colectiv (S.N.C.)

Acest tip de societate se întemeiază pe încrederea reciprocă a asociaților, de obicei membrii ai aceleiași familii. Ceea ce primează la constituirea acestei societăți, este elementul personal și nu valoarea capitalului adus de asociați.

Conform art. 2 lit. a din Legea nr. 31/1990, în cazul societății menționate „obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților". Desigur că, având personalitate juridică, societatea va răspunde, în primul rând, cu patrimoniul său și apoi se va pune problema răspunderii asociaților cu bunurile lor personale. Se impune precizat că numai obligațiile asumate în numele societății și sub semnătura persoanelor autorizate să o administreze, angajează răspunderea solitară și nemărginită a asociaților. Când nu s-au numit administratori, se prezumă că asociații și-au acordat reciproc mandat de a administra unul pentru altul; această soluție rezultă din aceea că toți membrii societății au calitatea de comerciant.

Societatea în nume colectiv constituie o formă adecvată de societate pentru persoane apropiate, în care există deplină încredere, fie ca fac parte sau nu din aceeași familie. Un avantaj al său este că legea nu prevede condiții restrictive cu privire la numărul de membrii și la mărimea capitalului. Cu alte cuvinte, ea se poate constitui și cu doi membrii, iar capitalul poate fi minim posibil.

De regulă, societatea în nume colectiv, datorită numărului său redus de membrii, are resurse limitate financiare. De aceea, ea se constituie, de obicei, pentru exploatarea unor mici firme comerciale sau industriale.

Printre alte particularităţi ale acestor societăţi mai sunt:

- obligaţia asociaţilor de a nu lua parte la nici o decizie dacă au interese contrare cu ale societăţii;
- obligaţia de a restitui societăţii profiturile rezultate şi de a plăti despăgubiri pentru daunele cauzate în cazul folosirii capitalului, bunurilor etc. fără consimţământul scris al celorlalţi asociaţi;
- interdicţia de a nu lua parte, fără consimţământul celorlalţi asociaţi, ca asociat cu răspundere nelimitată în alte societăţi concurente.

7.1.2. Societatea în comandită simplă (S.C.S.)

A comandita înseamnă a participa cu o sumă de bani la o întreprindere şi a asuma răspunderea faţă de creditori pentru eventualele pierderi. Persoana asociată care comanditează (finanţează) afacerea şi răspunde în limita capitalului (aportului) adus se numeşte comanditar.

Persoana sau întreprinderea care se asociază la câştig şi la pierdere cu comanditarul şi răspunde nelimitat faţă creditori pentru capitalul societăţii se numeşte comanditat.

Esenţa societăţii în comandită simplă constă în aceea că ea reuneşte două categorii de asociaţi: comanditaţii şi comanditarii. Primii au răspunderea asociaţilor din cadrul societăţilor în nume colectiv, adică nelimitat şi solidar, iar secunzii răspund numai până la concurenţa aportului lor (art. 2 lit b din Legea nr. 31 / 1990).

Şi societatea în comandită simplă, ca şi cea în nume colectiv, are un caracter personal predominând, la constituirea ei, încrederea între asociaţi.

Comanditaţii reprezintă elementul activ al societăţii, ei dispun de gestiunea acesteia, desfăşoară activităţile comerciale, prestează munca, iar comanditarii au ca aport doar capitalul. De aici consecinţele: comanditarii nu au calitatea de comercianţi, şi ca atare, nu sunt susceptibili de a fi declaraţi în stare de faliment, numele lor nu poate fi inclus în denumirea firmei societăţii, părţile sociale ce le aparţin sunt transmisibile numai cu consimţământul asociaţilor; comanditarii nu pot interveni în conducerea societăţii în relaţii cu terţi.

Ca şi în cazul societăţii în nume colectiv, legea nu prevede condiţii restrictive privind numărul de asociaţi şi mărimea capitalului social pentru societatea în comandită simplă.

- caracteristici principale:
- obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social şi cu răspunderea nelimitată şi solidară a asociaţilor comanditaţi;
- comanditarii răspund numai până la concurenţa aportului adus de fiecare;
- se înfiinţează prin contract de societate încheiat în formă autentică;
- conducerea societăţii este încredinţată unuia sau mai multor asociaţi comanditaţi.

7.1.3. Societatea în comandită pe acţiuni

Societatea în comandită pe acţiuni se aseamănă cu societatea analizată anterior, pentru că şi ea reuneşte cele două categorii de asociaţi: comanditaţii şi comanditarii. Primii răspund nelimitat şi solidar, iar secunzii sunt obligaţi numai până la plata acţiunilor lor. Deosebirea principală între cele două categorii de societăţi constă în aceea că aportul comanditarilor e reprezentat în părţi sociale în cazul societăţii în comandită simplă şi prin acţiuni în cazul celeilalte forme de societate în comandită.

Aşa fiind, elementul determinat la societatea în comandită pe acţiuni nu mai este persoana, ca la societăţile în nume colectiv şi la cele în comandită simplă, ci acţiunile, deci capitalul.

Legea stabileşte condiţii restrictive cu privire la capital şi la numărul acţionarilor, acesta neputând fi mai mic de 5 (art. 8 alin.3 din Legea nr. 31 / 1990 şi modif. ulterioare). Societatea în comandită pe acţiuni se aseamănă cu societatea pe acţiuni în ceea ce priveşte constituirea, funcţionarea, dizolvarea şi lichidarea ei.

Societatea în comandită pe acţiuni este mai rar utilizată în ţările dezvoltate ale lumii din cauză că răspunderea nelimitată a comanditatului este iluzorie, acesta fiind mai întotdeauna un om de paie, fără avere; iar când nu este om de paie va fi înclinat să abuzeze de puterile sale. Cei care doresc sa aibă o răspundere limitată nu folosesc această formă de societate, ci utilizează mai degrabă societatea pe acţiuni sau cu răspundere limitată, care sunt mai convenabile, întrucât le conferă drepturi mai multe. Şi la noi în ţară această formă de societate este cel mai puţin folosită.

7.1.4. Societatea pe acţiuni (S.A.)

Este o societate comercială de capitaluri la care cotele de participare ale asociaţilor sunt reprezentate prin acţiuni.

Acţiunea este o hârtie de valoare prin care deţinătorul ei dovedeşte participarea sa la capitalul unei societăţi şi pe baza căreia posesorul primeşte o parte din profitul acesteia, care poartă denumirea de dividend. Acţiunile sunt de valoare egală, acordând posesorilor drepturi egale.

Societatea pe acţiuni este forma tipică a societăţilor de capitaluri. În cazul său, obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, acţionarii fiind obligaţi numai la vărsarea aportului ce constituie acţiunile lor (art. 2 lit. d din Legea nr. 31 / 1991). Aşadar, societatea pe acţiuni se caracterizează prin aceea că are o răspundere limitată, iar faptul că acţiunile nominative sau la purtător sunt negociabile (în marile societăţi din ţările occidentale acţiunile trec foarte des de la un purtător la altul), îi dă un caracter anonim, deşi legea noastră actuală nu-l prevede în mod expres.

În cazul societăţii pe acţiuni, persoana acţionarilor este lipsită de relevanţă, deci caracterul personal nu există. Aici nu mai primează onestitatea, moralitatea, priceperea, şi solidaritatea asociaţilor, ci elementul stabil, real, obiectiv şi anume capitalul. Acţionarii nu sunt consideraţi comercianţi şi, prin urmare, ei nu au faţă de terţi nici un fel de răspundere; singura lor obligaţie este de a vărsa societăţii sumele subscrise sub formă de acţiuni.

Autonomia patrimonială a societății este realizată în mod perfect, căci creditorii au un singur gaj pentru creanțele lor și anume, patrimoniul societății. Nici un raport nu se leagă între asociați și terți în cadrul activităților realizate. Însă, acțiunile conferă deținătorilor două importante drepturi: să participe la luarea deciziilor în cadrul adunărilor generale și să încaseze cota de profit ce li se cuvine.

Alte trăsături specifice ale societății pe acțiuni se referă la modalitățile de constituire. Aceasta se poate realiza pe calea *simultană* sau pe cea *continuată*. Caracteristic primei ipoteze este că în cazul ei nu se realizează subscripția publică, specifică modului de constituire continuată.

Societatea pe acțiuni este destinată întreprinzătorilor care reclamă capitaluri gigantice, pe care averea unor persoane, limitate ca număr nu le poate pune la dispoziție. De aceea, această societate utilizează în cele mai multe cazuri economiile marelui public pe care le absoarbe. Ea permite individului, oricât de neînsemnată ar fi forța sa economică, să participe la viața comercială.

Deși prezintă avantaje incontestabile, societatea pe acțiuni are și unele inconveniente. Astfel s-a arătat că „făcând apel la un public nu întotdeauna pregătit pentru lupta economică, a atras în mirajul dividendelor numeroși oameni de rea credință care au captat încrederea prin mijloace dolosive pentru a atrage pe subscriptori, pe care apoi i-au ruinat". Cei mai mulți acționari fiind împrumutători de fonduri și nu acționari propriu-ziși, dau dovadă de pasivitate în administrarea societății, ceea ce permite abuzuri ale administratorilor.

Acest tip de societate este condusă de unul sau mai mulți administratori, temporari sau revocabili. Când sunt mai mulți administratori ei constituie un Consiliu de administrație. Numirea și înlocuirea administratorilor se face exclusiv de Adunarea Generală a Acționarilor. Consiliul de Administrație poate delega o parte din puterile sale unui Comitet de direcție compus din membrii aleși dintre administratori.

Societatea pe acțiuni poate emite obligațiuni la purtător sau nominative pentru o sumă care să nu depășească ¾ din capitalul existent.

Obligațiunea este o hârtie de valoare care conferă posesorului ei calitatea de creditor, precum și dreptul de a primi pentru suma împrumutată un venit fix sub formă de dobândă. Ele sunt titluri de credit emise de societatea comercială de capitaluri, fără a-și modifica structura sau mărimea capitalului, dar modificându-și patrimoniul printr-o creștere de disponibilități și printr-o mărire de debite, ca urmare a contractării de împrumuturi. Ele conferă posesorului numai calitatea de creditor al sumei pentru care a fost emisă și în acest fel dreptul la restituirea acestei sume, precum și de a încasa dobânzile aferente, indiferent dacă societatea comercială realizează profit sau nu.

7.1.5. Societatea cu răspundere limitată (S.R.L.)

Este o societate de capitaluri având un număr limitat de membrii, capitalul divizat în părți sociale și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul social, răspunderea asociaților este limitată la valoarea aporturilor sociale.

Societatea cu răspundere limitată este un hibrid, care împrumută atât din trăsăturile caracteristice ale societății în nume colectiv, cât și din cele ale societății pe acțiuni. Ea poate fi asemănată cu o societate în nume colectiv, în care răspunderea membrilor este limitată la valoarea aporturilor, ca în societatea pe acțiuni. Într-adevăr, art, 2, lit. E din Legea nr. 31 /1990 prevede că obligațiile

societății cu răspundere limitată sunt garantate cu patrimoniul social, iar asociații sunt obligați numai la plata părților sociale.

Legea stabileşte anumite condiții pentru societatea cu răspundere limitată şi anume: numărul asociaților nu poate fi mai mare de 50, dar poate fi constituită şi de o singură persoană.

Societatea cu răspundere limitată prezintă serioase avantaje, ceea ce a determinat ca ea să fie frecvent folosită în țările dezvoltate ale lumii, ca de altfel şi la noi.

Acest tip de societate se constituie prin contract de societate şi statut; la societățile cu asociat unic constituirea se face numai pe bază de statut. Ea nu poate emite obligațiuni. Aportul la capitalul social poate fi şi în natură, în acest caz aporturile în natură nu pot reprezenta mai mult de 60 % din capitalul social.

Societatea cu răspundere limitată este condusă de unul sau mai mulți administratori numiți prin contractul de societate sau de Adunarea generală.

Analiza caracteristicilor acestor tipuri de societăți comerciale prezentate, permite evidențierea unor trăsături comune, astfel:

- cu excepția societății pe acțiuni toate celelalte presupun asocierea. aceasta este acceptată indirect şi de acționari prin unitatea motivației plasamentului de capital privind rezultatele economice a întreprinderii;
- contractul de societate încheiat în formă autentică este o condiție a constituirii oricărei societăți;
- statutul este obligatoriu numai la constituirea societății cu răspundere limitată şi a celor pe acțiuni;
- răspunderea este solidară şi nelimitată în cazul societății în nume colectiv iar în cazul societăților în comandită numai pentru comanditați;
- răspundere limitată în cazul societății cu răspundere limitată, societății pe acțiuni şi societății în comandită pentru comanditari;
- în toate formele de societate garantarea se face cu patrimoniul social.

Pentru fiecare din formele în care se poate organiza o societate comercială, prin lege sunt reglementate căile de constituire-înființare, modalitățile de funcționare şi organizare a activității.

Principalele etape şi documente necesare pentru constituire-înființarea unei întreprinderi de comerț, turism sau servicii sunt:

- elaborarea studiului de fezabilitate;
- alegerea formei juridice;
- întocmirea documentelor necesare.

I. Elaborarea studiului de fezabilitate

Studiile de fezabilitate au rolul de a oferi o bază tehnică, economică şi financiară pentru fundamentarea deciziei de a investi. Un studiu de fezabilitate trebuie să stabilească necesitatea, oportunitatea şi eficiența realizării investiției. El trebuie să se concretizeze într-un proiect privind o capacitate de vânzare sau vânzare dată, pe un amplasament deja stabilit, folosind o anumită dotare cu anumite costuri şi cheltuieli de circulație care să asigure o anumită rentabilitate.

Necesitatea elaborării unui studiu de fezabilitate apare în următoarele cazuri:

- construirea de noi întreprinderi;
- extinderea unităților existente;
- modernizarea unităților în funcțiune.

BCU "M. EMINESCU" IAŞI

Informațiile principale ce trebuie să se obțină prin elaborarea unui studiu de fezabilitate sunt:

- mărimea efortului investițional;
- rezultatele previzibile, economice și financiare;
- principalele probleme legate de realizarea obiectivului de investiții, cum sunt: utilajele și instalațiile necesare, furnizorii principali, durata construcției și etapizarea acesteia;
- asigurarea surselor de finanțare: proprii și atrase (credite);
- volumul vânzărilor, respectiv al încasărilor din activitatea de comerț, de turism, din prestările de servicii;
- alte informații specifice activității viitoarei întreprinderi.

Studiile de fezabilitate se întocmesc pentru obiective de investiții mari. În cazul întreprinderilor de comerț, turism, servicii, de dimensiuni mici și mijlocii, se recomandă să se apeleze la o formă mai simplă și redusă a studiului care se constituie într-un **studiu de prefezabilitate.**

Concluziile acestui studiu trebuie să cuprindă o serie de informații, dintre care cele mai importante sunt:

- activitățile ce vor forma obiectul noii întreprinderi și structura acestora;
- resursele agentului economic: proprii, atrase;
- rezultatele economice prognozate pe termen scurt și mediu;
- factorii de risc ce pot interveni;
- evidențierea părților tari și slabe ale agentului economic în contextul mediului concurențial.

Pentru construirea și funcționarea unei noi întreprinderi de comerț, turism, servicii trebuie luate în considerare două categorii principale de cheltuieli:

- investițiile necesare construirii noului obiectiv;
- fondul mijloacelor circulante necesare funcționării noii întreprinderi:

În cazul dezvoltării întreprinderilor existente sau a unor modernizări ale acestora ce nu necesită fonduri relativ mari de investiții se recomandă întocmirea unui plan de afaceri.

Planul de afaceri este un instrument prin care un agent economic prezintă sub formă scrisă obiectivele dorite a fi realizate, etapele și resursele necesare:

Necesitatea elaborării unui plan de afaceri este determinată de avantajele pe care acesta le conferă:

- asigură o imagine de ansamblu asupra întregii activități a agentului economic;
- ajută la evaluarea unei idei noi de afacere;
- constituie un instrument care asigură o conducere eficientă a afacerii și a firmei;
- permite comunicarea ideilor de afaceri persoanelor din afara firmei, dacă este necesar să de obțină surse de finanțare atrase.

Elaborarea studiilor de fezabilitate, de prefezabilitate sau a planului de afaceri are ca scop obținerea unor informații care, în principal, se referă la:

- mărimea efortului investițional;
- rezultatele probabile, economice și financiare;
- conturarea principalelor probleme în legătură cu realizarea obiectivului de investiții: materiale, utilaje, furnizori, construcții și dotări;
- asigurarea surselor de finanțare proprii și atrase;
- desfacerea produselor (realizarea serviciilor);

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- rambursarea creditelor.

II. Alegerea formei juridice a noii întreprinderi

În țara noastră, potrivit legislației actuale, pot fi adoptate diferite forme juridice pentru o viitoare întreprindere, fiecare având caracteristici proprii, precum și avantaje și dezavantaje. Forma cea mai simplă de constituire este a creării unei asociații familiale sau a unei întreprinderi cu activități individuale.

Asociațiile familiale reprezintă un tip de firmă comercială constituită din membrii unei familii cu gospodărie comună. Activitatea lor se desfășoară pe baza autorizației emise de prefecturi sau primăriile municipale.

Persoane cu activități individuale pot activa în domeniile serviciilor sau al realizării unor produse. Autorizarea pentru prestarea de servicii sau realizarea unor produse se asigură ca și în cazul precedent, de prefecturi sau primării municipale. Ea se dă pe baza atestării capacității profesionale a întreprinzătorului solicitant.

În cazul în care se dorește înființarea unei întreprinderi cu formă juridică mai evoluată se alege una din tipurile de societăți reglementate prin Legea nr. 31 / 1990.

III. Elaborarea documentelor și întocmirea operațiunilor necesare transpunerii în practică a deciziei de înființare a societății comerciale

Sub raport juridic pentru o nouă întreprindere, înființarea acesteia se realizează pe baza următoarelor documente și operațiuni:

1. Întocmirea contractului de societate și a statutului

Contractul de societate este obligatoriu la înființarea tuturor tipurilor de societăți comerciale. El se întocmește după un conținut cadru pentru fiecare tip de societate comercială.

Statutul societății comerciale este obligatoriu la înființarea societăților comerciale în comandită simplă și pe acțiuni, la cele pe acțiuni și la cele cu răspundere limitată (la cele cu asociat unic este documentul de bază).

Contractul de societate și statutul se semnează de către toți membrii asociați.

2. Autentificarea contractului de societate și a statutului

Autentificarea se face de către Notariatul de Stat pentru toate tipurile de societăți comerciale. Notarul face încheierea de autentificare pe ultima pagină a contractului de societate sau a statutului (în cazul S.R.L. cu asociat unic).

3. Autorizarea de funcționare

Aceasta se face de către instanța judecătorească în raza căreia își va avea sediul societatea comercială.

Pentru obținerea Autorizației de funcționare agentul economic depune următoarele documente:

- cererea de autorizare;
- contractul de societate autentificat;
- dovada efectuării vărsămintelor;
- actele privind proprietatea asupra altor aporturi la capitalul social decât cele în numerar;
- actele constatatoare ale operațiunilor încheiate în contul societății și aprobate de adunarea generală constitutivă;
- chitanța reprezentând taxa de autorizare.

4. Publicarea în Monitorul Oficial

Pentru aceasta agentul economic va depune următoarele documente:

- sentința definitivă a instanței de judecată privind autorizarea de funcționare a societății comerciale;
- contractul de societate;
- statutul societății;
- chitanța privind achitarea taxei de publicare.

5. Înmatricularea în Registrul Comerțului

Conform Legii nr.26 /1990 toate tipurile de societăți comerciale înainte de începerea activității sunt obligate să ceară înmatricularea la Registrul Comerțului după obținerea sentinței judecătorești privind autorizația de funcționare.

Societatea comercială devine persoană juridică din ziua înmatriculării ei în Registrul Comerțului.

Pentru înmatriculare în Registrul Comerțului agentul economic va depune o Cerere tip, însoțită de o serie de acte doveditoare.

6. Înregistrarea societății comerciale în Registrul Direcției Generale a Finanțelor Publice

Pentru aceasta agentul economic va depune următoarele documente:

- hotărâre judecătorească definitivă;
- statutul societății;
- certificatul de înmatriculare în Registrul Comerțului.

7. Deschiderea conturilor la bancă

Cererea de deschidere a conturilor la bancă va fi însoțită de următoarele documente:

- hotărâre judecătorească definitivă;
- certificatul de înmatriculare în registrul comerțului;
- contractul de societate;
- statutul unității;
- specimenele de semnătură a persoanelor împuternicite să dispună de fondurile băneşti ale societății comerciale depuse la bancă şi amprenta ştampilei societății.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBLIOGRAFIE

Allaire Y., *Management strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 1998.

Başturea, P., coord., *Probleme actuale ale conducerii întreprinderii*, Editura Politică, Bucureşti, 1973.

Bălăneanu A., *Management strategic*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2002.

Bărbulescu, C., *Sistemele strategice ale întreprinderii*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.

Bârsan C., colab., *Societăţile comerciale*, Editura Şansa, Bucureşti, 1995.

Burduş E., Căprărescu G., *Fundamentele managementului organizaţiei*, Editura Economică, Bucureşti, 1999.

Catană D., *Management general*, Editura Tipomur, Târgu Mureş, 1994.

Cândea R., Cândea D., *Competenţele emoţionale şi succesul în management*, Editura Economică, Bucureşti, 2005.

Certo S., - *Managementul modern*, Editura TEORA, Bucureşti, 2002.

Constantin D., Ionescu S., *Managementul organizaţiei*, Editura Cartea Universitară, Bucureşti, 2004.

Cornescu I., Mihăilescu I., Stanciu S., *Managementul organizaţiei*, Editura All Beck, Bucureşti, 2003.

Cornescu V., *Managementul organizaţiei - ghid practic*, Editura All Beck, Bucureşti, 2004.

Costea C., *Firma de comerţ în economia de piaţă*, Editura Uranus, Bucureşti, 2004.

Ciobanu I., *Management strategic*, Editura Polirom, Bucureşti, 1998.

Curta N., *Promovarea managementului strategic în conducerea firmelor româneşti de turism*, Casa cărţii de ştiinţă, Cluj-Napoca, 2004.

Drucker P., *Management strategic*, Editura Teora, Bucureşti.

Dumitrescu, M., coord., *Enciclopedia conducerii întreprinderii*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1981.

Emilian R., *Iniţiere în managementul serviciilor*, Editura Expert, Bucureşti, 2001.

Emilian R., *Managementul firmei*, Editura ASE, Bucureşti, 2003.

Emilian R., *Fundamentele managementului firmei*, Editura ASE, Bucureşti, 2004;

Harrington J., *Management total în firma secolului 21*, Editura Teora, Bucureşti, 1995.

Hinescu A., colab., *Managementul unităţilor de comerţ şi turism*, Editura Aeternitas, Alba Iulia, 2003.

Ilieş, L., Osoian, C, Petelean, A, *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.

Ionescu, Gh. Gh., Cazan, E., Negruşa, A. L., *Management organizaţional*, Editor Tribuna Economică, Bucureşti, 2001.

Ionescu Gh., *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, Bucureşti, 1996.

Istocescu A., *Managementul organizaţiei-o abordare contextuală, studii de caz*, Editura ASE, Bucureşti, 2004.

Lazăr, I., Vereş, V., Mortan, M., *Management general*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2002.

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

Marian L., *Strategii de manageriale de firmă,* Editura „Petru Maior", Târgu Mureş, 2001.
Marian L., *Diagnosticul strategic,* Univ. "Petru Maior" Târgu Mureş.
McCollum J., Bănacu C., *Management de proiect,* Editura Universitară, Bucureşti, 2005.
Mihuleac, E., *Bazele managementului,* Editura Romfel, Bucureşti, 1993.
Mihuţ I., *Management general,* Editura Carpatica, Cluj-Napoca, 2003.
Mihuţ,I., Petelean, A., *Management general,* Editura „Dimitrie Cantemir", Târgu-Mureş, 2001.
Naghi M., colab., *Managementul unităţilor de turism şi comerţ,* Editura George Barițiu, Cluj-Napoca, 2001.
Neagu C., *Managementul firmei,* Editura Tritonic, Bucureşti, 2004.
Opran C., colab., *Managementul proiectelor,* Editura Comunicare .ro, Bucureşti, 2002.
Nicolescu O., colab., *Management,* Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1992.
Nicolescu O., *Sistemul decizional al organizaţiei,* Editura Economică, Bucureşti, 1998.
Nicolescu, O., *Management comparat,* Editura Economică, Bucureşti, 1997.
Nicolescu, O., coord., *Sisteme, metode şi tehnici manageriale ale organizaţiei,* Editura Economică, Bucureşti, 2000.
Nicolescu, O., coord., *Ghidul managerului eficient,* Editura Tehnică, Bucureşti, 1994.
Niculescu, M. & Lavalette, G., *Strategii de creştere,* Editura Economică, Bucureşti, 1999.
Niculescu, M., *Diagnostic global strategic,* Editura Economică, Bucureşti, 1997.
Pastor I., Petelean A., *Principiile managementului modern,* Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004.
Porter, Michael E., *Strategie concurenţială,* Editura Teora, Bucureşti, 2001.
Pintilie, C., *Conducerea întreprinderilor industriale,* curs lito.,vol.1, ASE, Bucureşti, 1978.
Popa I., *Management strategic,* Editura Economică, Bucureşti, 2004.
Popa M., *Un model de management strategic;* Editura Dacia, Cluj –Napoca, 2002.
Pricop M., Bâgu C., Pârvu F., Managementul întreprinderii, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2003.
Purcărea T., *Management comercial,* Editura Expert, Bucureşti, 2004.
Radu, E., *Iniţiere în managementul serviciilor,* Editura Expert, Bucureşti, 2001.
Rees D., Porter Ch., *Arta managementului,* Editura Tehnică, Bucureşti, 2005.
Russu C., *Management,* Editura Expert, Bucureşti, 1993.
Stănescu, C., Işfănescu, A., Băicuşi, A., *Analiza economico-financiară,* Editura Economică, Bucureşti, 1996.
Stănciulescu G., *Managementul turismului durabil în centrele urbane,* Editura Economică, Bucureşti, 2004.
Tanţău A., *Management strategic,* Editura Economică, 2003.
xxx – *Manualul Gower de management,* Editura Codex, Bucureşti, 2001.
Ursachi I., *Management,* Editura ASE, Bucureşti, 2001.
Ursachi I., *Management,* Editura ASE, Bucureşti, 2004.
Verboncu, I., *Tabloul de bord,* Editura Tehnică, Bucureşti, 2001.

PARTEA a II-a

CAPITOLUL 8

COMUNICAREA – REPERE METODOLOGICE PRIVIND INTERACŢIUNEA ORGANIZAŢIONALĂ

8.1. COMUNICAREA UMANĂ ŞI COMUNICAREA ORGANIZAŢIONALĂ

Comunicarea umană reprezintă o relaţie interpersonală prin care interlocutorii se pot înţelege şi influenţa reciproc prin intermediul unui schimb reciproc de informaţii codificate.

Literatura de specialitate delimitează mai multe **criterii de clasificare a tipurilor de comunicare**[1]:

- **după numărul partenerilor**:
  - comunicare intrapersonală;
  - comunicare interpersonală;
  - comunicare în grup mic;
  - comunicare publică;
- **după statutul interlocutorilor**:
  - verticală - ascendentă şi descendentă;
  - orizontală - laterală şi cea serială (mai multe verigi pot determina apariţia zvonurilor, reducerea numărului de detalii, intensificarea altora şi asimilarea mesajului prin reconstruire);
- **după codul folosit**:
  - verbală;
  - nonverbală;
  - paraverbală;
  - mixtă;
- **după finalitatea actului comunicaţional**:
  - accidentală;
  - subiectivă;
  - instrumentală;
- **după capacitatea autoreglării**:
  - comunicare lateralizată/unidirecţională (fără feedback);
  - comunicare nelateralizată (cu feedback);
- **după natura conţinutului**:
  - referenţială (vizează un adevăr);

[1] I. O. Pânişoară, *Comunicarea eficientă*, ediţia a II-a, Editura Polirom, Iaşi, 2004, pag. 69

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

- operațional-metodologică (vizează înțelegerea);
- atitudinală (vizează valorizarea).

În ceea ce privește comunicarea organizațională, acest fenomen poate fi analizat din două perspective[2]:

- comunicarea ca fenomen ce există în organizații;
- comunicarea ca modalitate de a descrie organizațiile.

Seibert prezintă următorul **inventar al ariilor de acțiune a comunicării în organizații**:[3]

- comunicarea interpersonală;
- abilitățile de comunicare;
- cultura și simbolismul
- fluxurile de comunicare și canalele de comunicare;
- puterea și influența;
- luarea deciziilor și rezolvarea problemelor;
- rețelele de comunicare;
- stiluri de comunicare și management;
- interfața mediului organizațional;
- tehnologia;
- limbajul și mesajele;
- structura;
- incertitudinea și adecvarea informației;
- grupurile;
- etica comunicării;
- cross-culturalitate;
- climatul.

Și doar o simplă lecturare a ariilor de acțiune enumerate mai sus ne determină să înțelegem importanța comunicării în mediul organizațional și impactul pe care acest proces îl are asupra organizației, de unde și *necesitatea învățării comunicării.*

Comunicarea interpersonală e o formă fundamentală de interacțiune în care are loc un schimb de semnale sau de mesaje. O bună comunicare presupune "co-împărtășirea" semnificației, ceea ce implică faptul, ca mesajul transmis de un partener să fie recepționat de celălalt, integral și nedistorsionat. Totuși, datorită *imperfecțiunilor canalului* și ale *subiectivității interlocutorului*, uneori pot apărea *distorsiuni* și *neînțelegeri* în perceperea corectă a mesajului, a sensului acestuia.

8.2. Forme de comunicare

Utilizând ca dublu criteriu de clasificare **natura semnalelor utilizate în codificarea informației** și **canalul predilect de transmitere a mesajului,** supunem analizei ulterioare următoarele forme de comunicare: verbală, paraverbală și nonverbală.

---

[2] Stanley Deetz, *The New Handbook of Organizational Communication*, Ed by Frederic M. Jablin and Linda L. Putnam, Publishers: Sage, Thousand Oaks, apud I. O. Pânișoară, 2004, pag. 69

[3] Ibidem

BCU IAȘI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

8.2.1. Comunicarea verbală

Comunicarea verbală se sprijină pe folosirea cuvântului în transmiterea mesajului comunicațional, fiind cea mai avansată formă de comunicare umană, depinzând de o similaritate de limbaj între emițător şi receptor.

Caracteristici ale comunicării verbale:

- conştientă;
- expresivă;
- discontinuă;
- utilizează cuvântul pentru codificare şi transmitere;
- se achiziționează prin structuri formale de educație şi se bazează pe reguli stricte;
- are două forme: orală şi scrisă;
- cantitatea limbajului poate fi considerat *factor de manipulare* (s-a demonstrat experimental că oamenii tind să-i considere lideri pe cei care vorbesc mult, indiferent de ceea ce spun).

Comunicarea orală

- Presupune un mesaj care să includă elemente de structură (pentru fundamentarea înțelegerii), elemente de actualitate, interes şi motivație pentru ascultător, elemente de feedback, claritate şi coerență internă.
- Este influențată de situație şi de caracteristicile individuale ale emițătorului şi receptorului.

Comunicarea scrisă

Scrisul este considerat un comportament foarte specific şi se consideră faptul că oamenii pot fi recunoscuți sau caracterizați după scrisul lor. Spre exemplu:

- *scrierea mică* denotă: în sens pozitiv – un simț al realității, realism, obiectivitate, prudență, iar în sens negativ – vid, uscăciune sufletească, lipsă de elan, moliciune, inflexibilitate;
- *scrierea largă* denotă spontaneitate, iar inegalitatea trăsăturilor denotă lipsă de disciplină.

Bineînțeles că toate aceste interpretări nu trebuie făcute decât în relație cu celelalte informații pe care le avem despre o persoană, întrucât poate interveni subiectivitatea.

Exerciții:

Aceste exerciții au rostul de a sublinia importanța comunicării verbale

1. Încâlceala - 10 minute.

Explicație: Formați un cerc în care fiecare îşi uneşte mâinile cu vecinul. Aveți 3 minute la dispoziție să provocați cea mai mare încâlceala din câte există, după care, alte 3 minute să vă descâlciți, dar fără să folosiți nici un cuvânt, fără să folosiți limbajul verbal.

Cum a fost să nu comunicați?

2. Desenul (feedback zero, feedback limitat, feedback liber) – 20 minute

Explicație: Se dă unui participant un desen. Acesta, numai printr-o exprimare verbală, trebuie să-i transmită explicații despre desen unui alt participant cu care se află spate în spate pentru ca acesta să reproducă desenul

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

explicat. Nu se pun întrebări din partea celui care reproduce desenul, ci doar se execută comenzile. La sfârşit se vor compara desenele realizate cu originalele şi se discută.

Ce a îngreunat comunicarea?

8.2.2. Comunicarea paraverbală

Comunicarea paraverbală realizează o supracodificare a mesajului verbal, prin intermediul ei transmiţându-se sensurile conotative ale mesajului ce însoţesc comunicarea orală şi scrisă.

Caracteristici:

- include o serie de elemente vocale şi prozodice ce însoţesc cuvântul, având rolul de a personaliza actul de comunicare;
- 39% din comunicare este afectată de paralimbaj;
- se recunoaşte prin *efecte verbomotorii* (ritm, debit, sublinierea unor cuvinte), precum şi prin *efecte ale vocii:*
  - *melosul vocii* - voce animată/monotonă – semnifică lipsă de interes sau un om copleşit, trist; poate reprezenta parte temperamentală;
  - *timbru vocal* - voce caldă (bunăvoinţă), uscată (emoţie), aspră (enervare);
  - *registrul vocii* - voce groasă/joasă în vorbirea solemnă şi voce subţire – frică, emoţie, nesiguranţă;
  - *articularea* – articularea clară a cuvintelor (atitudine disciplinată/lipsă de vigoare, energie), pronunţarea neclară (indolenţă);
  - *tempou* - vorbire înceata, iute;
- 70% din oameni recunosc emoţiile vorbitorului numai din indiciile paralimbajului;
- în scris se poate constata prin sublinieri, scris bolduit, italic, direcţionări cu ajutorul săgeţilor, scris cu alte caractere, aşezări în chenar etc.

Informaţii practice:

- tonul pronunţării unui cuvânt poate schimba cu totul sensul acestuia;
- de cele mai multe ori vorbitorul transmite involuntar o multitudine de informaţii legate de emoţiile sale;
- bâlbâiala şi repetarea de cuvinte poate însemna îngrijorare, furie;
- „îîî", „aaa" înseamnă nesiguranţă sau îndoiala vorbitorului legată de faptul de a nu fi crezut;
- tăcerea poate fi de provocată de: plictiseală, meditaţie, acord, încurajare, neînţelegere, sfidare, dezinteres, vinovăţie.

8.2.3. Comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală este o expresie utilizată pentru a desemna milioane de mesaje ce sunt transmise inconştient, dincolo de corp şi de cuvinte. Informaţia este codificată şi transmisă printr-o diversitate de semne nonverbale, aspecte expresive prin care se dezvăluie personalitatea. *Expresie* este tot ceea ce produce un corp când e singur, iar *comunicarea prin expresie* este tot ceea ce se

produce în prezența altei persoane sau tot ceea ce își reprimă omul în prezența altei persoane.

Caracteristici:

- 55% din mesaj se transmite prin comunicare nonverbală;
- este continuă și cuprinde un registru foarte bogat: contact vizual, expresiile feței, limbajul trupului, îmbrăcăminte, mobilier;
- nu este controlabilă voluntar;
- se achiziționează incidental, difuz;
- nu are loc după reguli prestabilite;
- are o serie de *funcții:* accentuare, completare, contrazicere, repetare sau întărire a mesajului verbal, substituire;
- este determinată cultural;
- mesajele nonverbale pot fi în conflict cu cele verbale.

Indiciile nonverbale pot fi clasificate astfel:

- *emblemele/ simbolurile* – acțiuni sau gesturi nonverbale cu semnificație explicită: OK, semnul victoriei etc.;
- *elementele ilustratorii* – însoțesc vorbirea, exemplifică și facilitează apariția cuvintelor; cu ajutorul ilustrându-se ceva: direcția, forma, persoana, acțiunea;
- *elemente reglatorii* - reglează convorbirea (ilustrează plictiseala, interesul etc.);
- *manifestările afective sau expresorii* – obiectivizează o trăire (spre exemplu, bătaia nervoasă din picior poate semnifica nerăbdarea);
- *elemente adaptatorii* – activități manipulatorii stereotipice care le permit oamenilor să se descarce emoțional (aranjarea hârtiilor de pe o masă la o ședință poate sugera dorința de mai multă ordine în discuție, manipulările de obiecte - cravata, pixul - și automanipulările - șuvița de păr - sugerează descărcare emoțională).

Comunicarea nonverbală operează, deci, cu o **serie de indici sau expresii** (tabelul 8.1.), grupate în categorii, în funcție de care putem trage concluzii cu privire la caracterul, personalitatea sau starea de spirit momentană a interlocutorului.

Tabelul 8.1. Expresii nonverbale

Cinetice	▪ Atitudini ▪ Posturi ▪ Distanță ▪ Gesturi ▪ Orientare ▪ Direcția privirii ▪ Expresie facială ▪ Rezultatele comportamentului legat de mișcare: scris, desen ▪ Manifestări afective/expresorii – bătutul cu piciorul în podea, bătutul cu degetele în masă
Statice (înfățișare)	▪ Fizionomia - expresia imobilă a feței, rezultatul imprimării pe față a manifestărilor emoționale ▪ Semne dobândite: riduri, pigmentare, cicatrici

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	▪ Adăugate: vestimentație, machiaj, accesorii ▪ Fizionomia mâinii
Semne olfactive, cutanate	▪ Parfum ▪ Tactile - atingeri, înroșire, sărut, (înroșire datorată încălzirii provocate de emoții)

Utilizarea comunicării nonverbale în codificarea și descifrarea mesajelor:[4]

a. Contactul vizual - are mai multe funcții:

- reglează fluxul informațional (când dorim să încheiem o comunicare, îndreptăm privirea astfel încât celălalt să ia cuvântul);
- monitorizează feedbackul;
- exprimă emoțiile;
- indică natura relațiilor interpersonale (privirea în partea dreaptă - inventarea a ceva / privirea în stânga - amintirea a ceva).

b. Spațiul și timpul în comunicarea nonverbală.

Teritoriul reprezintă un spațiu temporar sau permanent în care considerăm că se cuvine să stăm. Conceptul de teritoriu se referă la modul în care folosim locurile sau spațiile, potrivit semnificațiilor psihologice sau culturale pe care le-o conferă cadrele sociale. Idea de teritoriu desemnează personalizarea locului cu anumiți marcatori care indică cine îl ocupă la un moment dat.

Încălcări ale teritoriului:[5]

- violarea teritoriului - intrarea în biroul cuiva fără a cere voie;
- invazia - curățenia în camera copiilor fără a anunța;
- contaminarea - fumatul într-o încăpere fără a cere voie.

Altman a distins *3 tipuri de teritorii*: primar (locuința), secundar (locul din amfiteatru), public (scaunul din tramvai).

Hall (1966) a identificat și *4 tipuri de distanțe*: intimă (0-0,5 m), personală (0,5-1,5 m), socială (1,5-4 m), publică (peste 4 m).

Funcții ale distanțelor:

- reglarea intimității;
- protejarea spațiului;
- bază a organizării sociale (mod de evitare a conflictelor).

Câteva sfaturi pentru înțelegerea limbajului nonverbal:

- **în picioare**: utilizarea unei posturi ce transmite încredere și simpatie în fața interlocutorului: picioarele în mod egal depărtate și echilibrate, mâinile în față. Căutați să faceți mici mișcări pentru a părea relaxat și nu inflexibil;
- **așezat:** așezați-vă cu brațele sprijinite pe masă în fața interlocutorului pentru a oferi o impresie veselă, amabilă și încrezătoare. Din când în când, înclinați-vă puțin în față pentru a scurta distanța cu interlocutorul și a-i transmite toată atenția;
- **ochii:** toți știm despre importanța contactului vizual, dar cei mai mulți dintre noi suntem stânjeniți în a-l menține. Dacă credeți că este dificil să priviți direct pe cineva sau dacă simțiți că sunteți un pic stânjenit, alegeți un punct deasupra nasului, în centrul frunții și altul de cele doua parți ale gurii si priviți într-o manieră aleatorie la fiecare dintre ele. Aceasta evită senzația de a sta fixat doar

[4] I. O. Pânișoară, *Comunicarea* eficientă, ediția a II-a, Editura Polirom, Iași, 2004, pag. 84-88
[5] J. DeVito, *Human Communication. The Basic Course*, Haper & Row Inc., New York, 1998

pe un punct al feței tot timpul; nu abuzați în a susține contactul vizual fixat insistent pe interlocutorul dvs. deoarece îl poate inhiba;

➢ **mâini:** o bună mișcare a mâinilor, cu gesturi naturale, adaugă mult interes la ceea ce spuneți; așezarea mâinilor în buzunar este un gest ce depinde foarte mult de cine și când îl face, dar doar dacă e făcut când stăm în picioare, acest gest poate crea un climat informal și poate ajuta la relaxare, dar cu grijă pentru a nu sfârși în a vă juca cu cheile sau monedele;

➢ **manierele:** jucatul cu părul, cu mustața sau cercelul, scuturarea cheilor sau legănarea picioarelor. Pentru a evita astfel de gesturi iritante, primul lucru pe care-l putem face este să conștientizăm că le avem.

Exerciții:

Aceste exerciții sunt orientate spre a sublinia importanța comunicării nonverbale și pentru dezvoltarea, respectiv îmbunătățirea abilităților de comunicare nonverbală.

1. Plimbarea orbului (Blindwalk) – 10 minute. Unul dintre participanți va fi ales liderul unui șir indian. El este singurul care va ține ochii deschiși, restul (care au mâna dreaptă sprijinită pe umărul celui din față) se vor ghida cu ajutorul lui pentru a se deplasa dintr-un loc în altul și pentru a îndeplini diverse comenzi. După finalizarea exercițiului li se cere participanților să comenteze greutățile pe care le-au întâmpinat din cauza lipsei contactului vizual și, respectiv a comunicării nonverbale.

2. Mim - 50 minute (exprimarea unor emoții/ cuvinte prin expresii faciale și corporale care trebuie recunoscute de ceilalți membri ai grupului). Se formează două grupuri și fiecare grup desemnează, pe rând, câte un membru din grupul opus care să exprime, mimând, un cuvânt (maxim 3 minute), timp în care grupul lui trebuie să ghicească, prin adresarea de întrebări, acel cuvânt.

3. Identificarea a cât mai multor gesturi și menționarea emoțiilor în care sunt implicate - 15 minute. Se formează trei grupuri de lucru și fiecărui grup i se dau câte 2 emoții (I. ostilitate/ agresivitate, teama; II. plictiseală, amenințare; III. siguranță de sine, îngrijorare). Fiecare membru al grupului trebuie să manifeste un gest de recunoaștere a emoției respective, care să-i fie propriu (5 gesturi pentru fiecare emoție, într-un grup format din 5 participanți). Celelalte 2 grupuri trebuie să identifice cele două emoții și gesturile corespunzătoare membrilor grupului. Se va identifica emoția și apoi se va decide dacă gesturile utilizate sunt, de fapt, reprezentative pentru emoția respectivă și numai pentru emoția aceea, și dacă au putut fi recunoscute cu ușurință.

Grilă de evaluare

Emoții	Gesturi
Ostilitate/agresivitate	- mâini încleștate - degetul arătător întins - întoarcerea spatelui într-un mod brusc - luarea celuilalt de guler - ridicarea mâinii și gestul de expediere - piept țanțoș, mâini la spate
Teama	- rosul unghiilor - degetele în gură - mâna peste gură și închiderea ochilor - uitatul peste umăr cu o privire îngrijorată - frământatul unei hârtii cu privirea în jos

Plictiseala	- culesul scamelor de pe haine - frunzăritul revistelor şi aruncarea lor - sprijinirea obrazului în palma
Ameninţare	- arătătorul îndreptat spre cineva - pumnul strâns ridicat în sus - degetul arătător rotit în orizontal - gestul tăiatului cu cuţitul la gât
Siguranţa de sine	- mâini în poziţie de coif - o mână în buzunar şi una ridicată, eventual explicând ceva cu un creion
Îngrijorare	- deget în gură - palme la frunte şi mişcatul capului - mişcare agitată într-un spaţiu restrâns - uitat la ceas şi expresie facilă îngrijorată - genunchii strânşi între braţe şi privire pierdută, agitată

4. Notarea emoţiilor – 20 minute. Se formează grupuri de câte 3 persoane (5 grupuri; acelaşi exerciţiu pentru fiecare grup). Un membru al grupului povesteşte cu voce joasă ceva care să exprime mai multe emoţii (verbale şi nonverbale) unui alt coleg. Acesta trebuie să noteze pe o fişă de observaţie momentele cele mai importante cu emoţiile exprimate. Un alt coleg aflat la o distanţă mai mare, trebuie să facă acelaşi lucru, pe o alta fişă de observaţie (notarea emoţiilor percepute), însă după indici nonverbali. La sfârşit se compară fişele.

Ştiaţi că...

*- fiinţa umană poate emite în mod normal **120 cuvinte pe minut** în timp ce ea poate **asculta de 5 ori mai mult;***

- omul transmite prin cuvinte doar 7% din mesajele pe care le comunică în totalitate, 55% din comunicare e afectată de mesajele nonverbale şi 38% de indiciile paraverbale;

- omul poate identifica corect, numai din indiciile paralimbajului, 70% din emoţiile transmise de o altă persoană şi reacţionează cu o probabilitate de 5 ori mai mare la indiciile nonverbale decât la cele verbale;

*- exista **7 grupuri principale de expresii faciale universale** care pot fi recunoscute de toate societăţile umane: tristeţea, teama, fericirea, curiozitatea, dezgustul, furia, surpriza;*

- durata afişării emoţiilor este foarte scurtă, de aceea emoţiile îndelung afişate nu sunt credibile;

*- **atingerea reprezintă un factor de manipulare,** persoanele având tendinţa de a vă ajuta mai mult să realizaţi ceva anume dacă sunt atinse, întrucât atingerea reprezintă un element foarte intim/personal, iar persoanele atinse vă vor asocia cu persoane apropiate lor;*

- partea stângă a feţei este mai expresivă decât cea dreaptă, deoarece este comandată de emisfera dreaptă a creierului, care e responsabilă cu creativitatea, intuiţia şi este sediul comunicării nonverbale, pe când creierul stâng este responsabil cu vorbirea;

*- **contactul vizual cu persoane necunoscute nu trebuie să depăşească 1-2 secunde** o dată, iar pe durata unei conversaţii care se desfăşoară la o distanţă de 3 m, contactul vizual se stabileşte pe aproximativ*

65% din timp. Pentru cei aflați la o distanță de 0,5 m, contactul vizual se stabilește pe o durată de 45% din timp;

- prin intermediul ochilor primim 87% din informațiile din mediu;

- în cultura noastră contactul vizual nu depășește 50, 60% din durata conversației și, în cazul în care interlocutorul este o persoană cunoscută nouă, durata contactului vizual nu trebuie să depășească 5% din timp o dată;

*- **spațiul personal al femeilor este mai mic decât al bărbaților**, iar femeile apreciază mai mult spațiul personal lateral decât cel din față, apreciat de bărbați;*

- indivizii violenți au spații personale de 3 ori mai mari decât cei normali;

- reacțiile care apar la invadarea spațiului personal sunt stresul și retragerea pentru restabilirea distanței.

8.3. ASCULTAREA ACTIVĂ

Cu cât o persoană știe să-și asculte mai bine interlocutorul, și-i dă exemple de ascultare cu interes, cu atât mai mult îi dezvoltă un sentiment de încredere ce-i permite să fie transparent, simplu, direct și hotărât, și, prin urmare, asertiv.

1. Factori pentru practicarea ascultării active

- Predispoziția spre ascultare: centrarea atenției asupra celuilalt; eliminarea oricărei alte activități.
- Privirea în ochii interlocutorul.
- Crearea unui ambient propice, adoptarea unei posturi de disponibilitate, de deschidere de acceptare a celuilalt.
- Oferirea feedback-ului prin mesaje nonverbale (a arăta că mesajul este perceput).
- Abținerea de a manifesta acordul sau dezacordul (revelarea oricărei emoții, în principal negative).
- Respectarea ritmului celuilalt, pauzele acestuia, tăcerile lui.
- Identificarea idei centrale a mesajului.
- Empatizarea (încercarea de a se așeza în locul celuilalt).
- Luarea de notițe, dacă e necesar (evitarea ca mesajul să fie repetat).
- Asigurarea că mesajul a fost bine receptat.

2. Rolul empatiei în ascultarea activă

A comunica empatic înseamnă a recunoaște și categoriza gândurile și sentimentele celeilalte persoane. Această tehnică ne permite să ne concentrăm pe fapte și nu pe personalitate. Așezându-ne în locul altuia, emoțiile vor fi mai ușor eliberate și manipulate, în așa fel încât dialogul poate continua într-o formă constructivă.

Prin urmare, empatia nu înseamnă să spui și să faci exact ceea ce celălalt face, dar e o tehnica pentru a încuraja comunicarea deschisă. Pe de altă parte, empatia e competența ce permite reducerea emoțiilor negative și a comunicării defensive.

Notă: empatia nu e identică cu **simpatia** sau **apatia**. Există comportamente revelatoare pentru fiecare dintre aceste capacități sau stări, care sunt diferente între ele. Atenție la următoarele exemple:

EMPATIA

Simpatia este asemănarea sentimentelor între interlocutori, adică e un sentiment de aprobare sau concordanță cu interlocutorul.

"Știu perfect cum te simți, ziua mea nu a fost, de asemenea, foarte buna."

"Îmi pare rău, sincer, că a fost atât de dur cu tine. Eu l-am crezut întotdeauna un tip prea exigent."

Empatia este capacitatea de a împărți emoțiile, gândurile și sentimentele altora.

"Ești supărat pentru că ziua nu a mers bine."

"Înțeleg că ești îngrijorat pentru că el a fost foarte dur și exigent cu tine."

Apatia este lipsa emoțiilor sau interesului, lipsa de preocupare sau indiferența.

"E ridicul să fii atât deranjat din cauza asta."

"Nu lua lucrurile atât de personal."

Sfaturi

Este foarte important să utilizați simpatia în profesia actuală, astfel veți ști dacă interlocutorii dvs. se simt bine, iar cum întotdeauna un anumit comportament generează același comportament, ei vor adopta față de dvs. o atitudine identică. De exemplu, în cazul vânzătorilor, o atitudine simpatică și nu neapărat educată și competentă, ar putea face diferența în ademenirea clienților.

3. Feedback-ul comunicării

Putem să ascultăm interlocutorul nostru cu toată atenția, și într-o formă activă, dar, daca nu-i transmitem că am auzit mesajul și că l-am înțeles, și-i urmăm raționamentul, putem să riscăm ca el să creadă că vorbește la pereți. Feedback-ul e în același timp, procesul care asigură că ceea ce s-a spus a fost în mod corect perceput de către interlocutor, inițiindu-se întrebări și cerându-se clarificări. Se pot utiliza expresii ca: "Vreau să zic deci că...", "Înțeleg că simți...", "Dacă înțeleg bine...", "Corectează-mă dacă greșesc, dar consider..." etc.

Întrebările adecvate sunt, deci, o forma de a obține feedback; ele ajută la clarificarea a ceea ce e neclarificat, la obținerea informațiilor complementare mesajului transmis și permit o înțelegere mai profundă.

Se pot adresa **2 tipuri de întrebări:**

- *Întrebări deschise* care încep cu: ce, când, cum, care, unde, de ce, cine, și care vizează răspunsuri ample (explicații, descrieri), atât cât dorește interlocutorul nostru (*"eu cred că..."*, *"după cum înțeleg..."*). Cu astfel de răspunsuri se obține o cunoaștere mai profundă a emițătorului;
- *Întrebări închise* care presupun, mai degrabă, răspunsuri ca: "da", "nu", "poate", și care vizează, în mod normal, clarificarea unor puncte precise, a unor fapte, detalii sau opinii.

4.Erori de ascultare[6]

[6] I. O. Pânișoară, *op. cit.*, pag. 125-128

a. Obstacole la nivelul senzației:

1. diferitele tipuri de zgomote;
2. defectele de recepție;
3. oboseala;
4. defectele de transmisie.

b. Interpretarea mesajului:

1. când se insistă că tema e banală sau superficială;
2. criticarea persoanei care transmite mesajul;
3. când se permite intervenția stereotipurilor negative și a prejudecăților;
4. o prematură reflexie asupra celor auzite;
5. căutarea altor evenimente;
6. când ascultătorii dorm cu ochii deschiși;
7. urmărirea doar a porțiunilor din discurs care interesează;
8. cel care ascultă numai pentru ca vorbitorul să facă o greșeală;
9. receptorul nu dorește să abordeze problema respectivă;
10. ascultătorul e defensiv – mesajele sunt considerate atacuri la persoană.

c. Factorii care influențează înțelegerea:

1. inteligența;
2. mărimea vocabularului ascultătorului;
3. abilitatea de a face inferențe;
4. abilitatea de a structura un discurs;
5. capacitatea de a surprinde ideile principale;
6. cunoașterea tehnicilor de îmbunătățire a concentrării;
7. interes real pentru subiectul discutat;
8. oboseala fizică sau psihică a ascultătorului;
9. eficiența vorbitorilor;
10. temperatura camerei;
11. experiența în a asculta texte dificile;
12. curiozitatea față de subiectele discutate;
13. admirația față de vorbitor.

4. Reacții care irită pe vorbitori

- Să nu se uite la vorbitor - incertitudinea ascultării.
- Atenție acordată altor obiecte din preajmă: jocul cu creionul, hârtiile.
- Continuarea activităților pe care le efectua.
- Uitatul la ceas.
- Inexpresivitate nonverbală.
- Grăbirea cu concluziile.
- Completarea frazelor celuilalt atunci când acesta are lapsusuri.
- Comportarea de parcă ar face un favor că l-ar asculta.

5. Importanța ascultării active în organizație

- Ca să înțelegem ce vrea să ne spună șeful.
- Ca să fim la rândul nostru ascultați.
- Ca să dezvoltăm relații pozitive cu colegii.
- Ca să ne îmbogățim spectrul de informații - chiar dacă, la prima vedere, nu pare interesant, nu trebuie să ne pripim cu concluziile.

BCU IAȘI UNIVERSITY LIBRARY

- Pentru a dezvolta încrederea celorlalți în tine.

8.4. Bariere în comunicare și aspecte privind distorsionarea mesajului comunicării

1. Câteva exemple despre cum să facilitezi sau să prejudiciezi comunicarea

Barierele în comunicare apar, în general, ca rezultat al limbajului sau personalității interlocutorilor sau interferențelor externe (tabelul 8.2.). Există, însă, și o altă barieră de comunicare ce apare când suntem în fața unei comunicări defensive.

Tabelul 8.2. Bariere în comunicare

Comunicarea	Factori prejudiciatori ai comunicării	Factori facilitatori ai comunicării
Bariere create de limbaj	▪ A vorbi mai mult decât a asculta ▪ A complica explicațiile care sunt simple datorită fricii de a nu fi înțeles sau acceptat ▪ Diferența față de modelele cunoscute și filtrarea ideilor emițătorului conform sistemului propriu de referință al receptorului ▪ Dezinteres față de feedback ▪ Lipsa abilității de receptare sau transmitere corectă a informațiilor	▪ Caută să vorbească, dar și ascultă ▪ Simplifică discursul ▪ Înainte de a comunica se asigură de conținut că este clar și pentru el (cu cât mai clar cu atât mai bine transmis) ▪ Verifică finalitatea a ceea ce spune (a obține / da informații, orientează acțiunea, modifică atitudinea) ▪ Evidențiază bine aspectul central al comunicării (repetând, recapitulând, fără ocoliri) ▪ Verifică dacă comunicarea a fost eficace (întrebând și încurajând răspunsul)
	▪ Folosirea unui limbaj formal ▪ Limbi diferite ale interlocutorilor, utilizarea expresiilor de jargon, argou, utilizarea cuvintelor mari și a diatezei pasive ▪ Nesatisfacerea unei nevoi prin comunicare	▪ Adecvarea limbajului utilizat situației și interlocutorilor ▪ Ține cont de contextul fizic și uman în care se comunică ▪ Creează puncte comune de referință pentru a putea pleca de la aceleași premise ▪ Caută întotdeauna, pe cât posibil, să se așeze în poziția celui care ascultă (a ține cont și de interesele sale și de nevoile sale)
	▪ Utilizarea unui limbaj patern/superior	▪ Utilizarea limbajului unui adult pentru un altul

	▪ A avea idea ca stăpâneşte în totalitate subiectul ▪ A se opune evoluţiei, ceea ce poate aduce o lipsă de actualizare pentru a răspunde cât mai bine exigenţelor comunicării	▪ Admiterea faptului că suntem doar oameni şi suntem în continuă mişcare şi nu cunoaştem decât o parte a lumii
	▪ Lipsa de flexibilitate în acceptarea ideilor diferite	▪ Încurajează interlocutorul să se gândească la subiect urmând să ceară sugestii
Bariere create de personalitate	▪ Neacceptarea faptului că faptele şi opiniile sunt lucruri diferite ▪ Diferenţe de temperament, "fire", nivel de inteligenţă ▪ Agresivitatea ▪ Stima de sine scăzută ▪ Diferenţe de vârstă, sex	▪ Controlarea emoţiilor ▪ Acceptarea faptului că opiniile sunt ceva personal şi subiectiv, în timp ce faptele trebuie să fie concrete şi obiective ▪ Caută să ilustreze comunicarea prin propria sa atitudine (eficacitate, înţelegere, simpatie) ▪ Comunică clar că îşi asumă responsabilitatea, vrea ca şi conversaţia să fie un succes ▪ Face un efort pentru a nu acţiona şi reacţiona conform ideilor preconcepute (preconcepţii, etichete)
	▪ Mecanisme proiective - asimilarea gândirii celuilalt şi atribuirea celorlalţi a unor atitudini menite să justifice sentimente şi atitudini negative ▪ Mecanisme de apărare – memorizare şi ascultare selective, negarea autorităţii sursei, interpretarea defensivă	
Aspecte legate de caracteristicile fizice ale interlocutorilor şi ale mediului	▪ Dureri ale celui care transmite sau primeşte informaţia ▪ Oboseala ▪ Caracteristici ale vocii: ton, ritm, claritate, articulare, volum, frecvenţă ▪ Condiţii fizice ale schimburilor verbale: zgomote, poziţia în spaţiu a interlocutorilor (distanţa prea mare)	

2. Comunicarea defensivă

Conform lui T. Wells (1987), unul dintre autorii care s-au aplecat asupra acestei tematici, comunicarea defensivă este *"reacţia evidenţiată de un individ în comunicarea sa, când receptează că este ameninţat sau atacat"*.

Când un individ comunică în mod defensiv, devine mai puţin competent să înţeleagă cu precizie motivele altora şi tinde să dezvolte o comunicare defensivă

asupra altora; dacă cei implicaţi în comunicare nu conştientizează acest proces, interacţiunile următoare devin din ce în ce mai distructive.

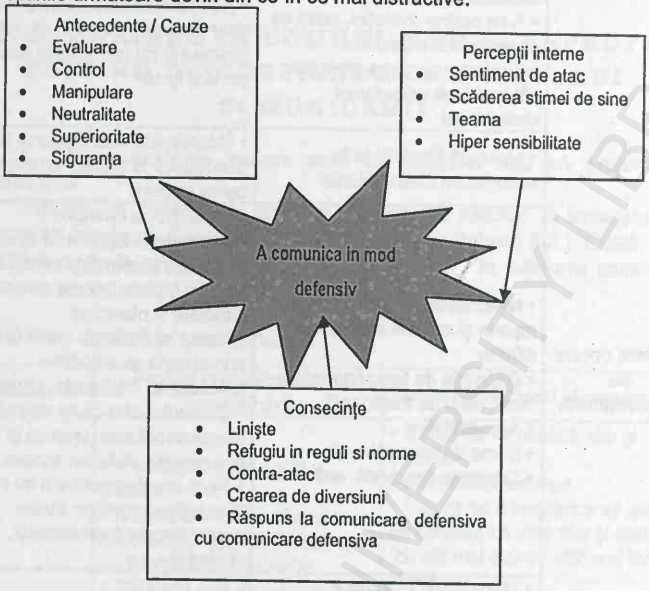

Figura 8.1. Comunicarea defensivă

Tabelul 8.3. Antecedentele/ cauzele comunicării defensive

A fi evaluator	Utilizarea excesivă a judecăţilor verbale generalizatoare pentru a descrie o problemă
A fi dominator	A încerca să impună valori, un punct de vedere sau soluţii altei persoane
A fi manipulator	A utiliza trucuri pentru a-i duce pe alţii în cursa acceptării opiniilor personale
A fi neutru	Demonstrarea lipsei de interes
A fi superior	A comunica altora că este superior intelectual, din punct de vedere al statutului şi al puterii etc.
A fi sigur	Ştie şi vede totul şi nu doreşte să se schimbe sau să accepte opiniile altora

Persoanele care comunică defensiv au, în acelaşi timp, tendinţa de a se ascunde în reguli, norme şi proceduri stabilite. Dezvoltarea diversiunilor, schimbarea subiectului sau introducerea unui argument ce nu are de-a face cu subiectul în discuţie, sunt, de asemenea, reacţii caracteristice acestor persoane. Persoanele ce comunică defensiv pot contra-ataca, argumenta sau chiar pot ajunge să ţipe.

Tehnici pentru a sparge lanţul comunicării defensive:

- a fi empatic;

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

- a şti să asculţi;
- a şti să pui întrebări;
- a şti să eviţi adevăruri absolute, certitudini.

Exerciţii

Aceste exerciţii au rolul de a evalua barierele comunicaţionale şi de a identifica tehnici de depăşire a lor.

Bariere în comunicarea eficace

1. Însemnaţi cu X în dreptul a cinci factori care consideraţi dvs. ca sunt cele mai serioase bariere în comunicare

1. Cel ce receptează informaţia ştie foarte puţin despre subiectul discutat.
2. Receptorul e dezinteresat şi apatic.
3. Cel care vorbeşte ştie foarte puţin despre subiectul în cauză.
4. Emiţătorul nu este interesat de subiect.
5. Atât receptorul cât şi emiţătorul sunt pe moment preocupaţi.
6. Receptorul şi emiţătorul utilizează vocabulare diferite.
7. Receptorul nu are capacitatea de exprimare verbală.
8. Există importante diferenţe culturale între interlocutori.
9. Interlocutorii pleacă de la supoziţii diferite.
10. Postura inadecvată din partea receptorului.
11. Interlocutorii au relaţii ostile sau negative unul faţă de celalalt.
12. Interferenţe externe sau distrageri.
13. Unul dintre interlocutori este grăbit.
14. Utilizează cuvinte inadecvate situaţiei.
15. Nu este solicitat feedback-ul nici dintr-o parte.
16. Unul dintre interlocutori are idei preconcepute despre celălalt.

2. Identificaţi apoi metode de depăşire a barierelor comunicaţionale însemnate de dvs.

3. Distorsiuni în comunicare

Distorsiunile comunicării sunt deformaţii ale mesajelor datorate unor perturbaţii care apar şi care pot "parazita" comunicarea. Uneori, alegerea nepotrivită a cuvintelor sau a limbajului de comunicare poate da naştere la erori de înţelegere.

Exemple de distorsiuni în comunicarea organizaţională[7]

Ce spune managerul	Ce voia să spună (ce gândea)	Ce înţelege interlocutorul (recrutul)
Trebuie să determinăm mai întâi situaţia financiară a întreprinderii. Abia apoi, pot face o nouă angajare	Urmăresc de fapt să amân angajarea, poate mai apar şi alţi candidaţi	Nu este grăbit să mă angajeze. Deci nu are nevoie de mine
În această lună rezultatele sunt foarte slabe; aştept să	Ar trebui să vă pedepsesc dar eu ştiu că a fost un	Dacă rezultatele vor fi la fel, luna viitoare

[7] A. Prodan, 2002, pag. 95

BCU "IOAN SLAVICI" ALBA IULIA UNIVERSITY LIBRARY

reveniți la performanțe normale	accident.	vă concediez.
Mi-ar trebui situația cât mai repede posibil	Am nevoie de raport în această săptămână.	Lasă orice altă lucrare și fă astăzi situația!

Exerciții

1. Casa de marcat

Obiectiv: Recunoașterea diferitelor interpretări și deduceri făcute de fiecare individ mesajelor scrise; delimitarea între informație și opinie.

Timp recomandat: 30 minute.

Material necesar: texte și pixuri.

Istoria casei de marcat

"Un comerciant a terminat de stins luminile din propriul magazin de pantofi când a apărut un bărbat cerând bani.
Proprietarul a deschis casa de marcat.
Conținutul casei de marcat este retras/luat și bărbatul fuge.
Polițistul e anunțat imediat".

Instrucțiuni: După citirea acestei istorii, însemnați cu un x în coloana respectivă, conform propriei dvs. opinii cu privire la adevărul afirmațiilor: **A (adevărat), F (fals) si N (necunoscut).**

1. Un bărbat a apărut, așa că proprietarul a aprins lumina din magazinul său de pantofi.

2. Hoțul a fost un bărbat.

3. Bărbatul nu a cerut bani.

4. Bărbatul care a deschis casa de marcat era proprietarul.

5. Proprietarul magazinului a golit conținutul casei de marcat și a fugit.

6. Cineva a deschis casa de marcat.

7. După ce bărbatul a cerut banii, a luat conținutul casei de marcat și a fugit.

8. Deși au fost bani în casa de marcat, povestea nu menționează cantitatea.

9. Hoțul a cerut banii de la proprietar.

10. Povestea menționează o serie de întâmplări ce implică 3 persoane: proprietarul, un bărbat ce a cerut bani și polițistul.

Corectare

1. Necunoscut.
2. Necunoscut.
3. Fals.
4. Adevărat.
5. Necunoscut.
6. Adevărat.
7. Necunoscut.
8. Adevărat.
9. Necunoscut.
10. Necunoscut.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

2. Exemple de distorsiuni ale mesajelor comunicării
Pisoiaşul şi inginerul

Cunoaşteţi povestea pisoiului şi a inginerului? Un inginer, la intrarea în întreprinderea în care lucra, a călcat din greşeală pe coada unui pisoi şi, în consecinţă, pisoiul l-a muşcat.

Recepţionera care a observat accidentul a scris o notă Directorului Serviciilor Generale.

Memorandum al recepţionerei
către directorul serviciilor generale

Un inginer a călcat pe coada unui pisoi şi pisoiul l-a muşcat.

Nota directorului serviciilor generale
către directorul de personal

Un inginer nou a călcat pe coada un pisoi; pisoiul s-a răzbunat pe inginer muşcându-l şi acesta nu mai poate merge.

Nota directorului de personal
către secretarul general

Conform notei directorului serviciilor generale, un inginer nu mai poate merge datorită unei altercaţii cu un pisoi. Acelaşi director crede că pisoiul a avut dreptate pentru că inginerul l-a provocat călcându-l pe coadă. Directorul respectiv vrea să-l dea afară pe inginer. După o reflecţie mai îndelungată, cred ca această decizie poate dezlănţui un conflict grav ce ar putea fi un act nesăbuit în contextul social actual. Cea mai bună soluţie constă în concedierea respectivului director.

Nota secretarului general
către vicepreşedinte

Un director a înnebunit pentru că un inginer a fost călcat pe coadă de un alt inginer, care, în mod crud, i-a călcat pisoiul. Credem că pisoiul a avut dreptate şi preferăm să-i dăm afară pe cei doi directori implicaţi.

Nota vicepreşedintelui
către preşedintele organizaţiei

Conform spuselor secretarului general, un director a înnebunit pentru că un inginer a călcat un alt inginer pe coadă, iar acesta, la rândul lui, i-a călcat pisoiul. Secretarul general crede că pisoiul a avut dreptate. E evident că secretarul general e un prost, şi prevăd concedierea sa.

Cu toate astea, experienţa a demonstrat că incompetenţii niciodată nu au împiedicat buna funcţionare a organizaţiei noastre şi, ca atare, preferăm să-i concediem pe cei doi directori implicaţi.

Nota preşedintelui organizaţiei
către consiliul de administraţie

Un pisoi sălbatic este la originea a grave perturbări în societatea noastră. Un director a călcat un inginer şi directorul de personal, traumatizat, pretinde că doar pisoii sunt capabili de a face întreprinderea noastră să funcţioneze. Prevăd

că mă pensionez rapid, voi lăsa întreprinderea pe alte mâini şi mă voi consacra studiului comportamentului pisicilor.

3. Exerciţiu de transmitere a informaţiilor în lanţ
Timp – 25 minute
Materiale necesare: minge, flipchart, carioci
Mod de desfăşurare:

a. **Împărţirea grupului:** se alege un număr de voluntari (jumătate din grup) care vor participa activ, iar ceilalţi (cealaltă jumătate) vor fi observatori direcţi.
b. **Explicarea exerciţiului:** se construieşte o poveste în care se dau o multitudine de detalii. Povestea se scrie pe o foaie de flipchart. Primul voluntar va asculta povestea spusă de moderator, cu indicaţia că trebuie să fie foarte atent la detalii, întrucât va trebui să transmită povestea cât mai fidel celuilalt voluntar. Astfel, fiecare are de făcut acelaşi lucru, până se ajunge la cel din urmă voluntar care va avea responsabilitatea de a scrie povestea auzită pe o foaie de flipchart. Se compară poveştile (timp - 10 minute).
c. **Comentarea rezultatelor:** se organizează 3 grupuri care vor trebui să găsească motivele distorsiunilor apărute, şi cum ar putea influenţa acestea modul de funcţionare a organizaţiei; rezultatele vor fi prezentate pe foi de flipchart (timp -10 minute exerciţiul şi 5 minute prezentare).

Exemplu de poveste:

Dane, transmite-i lui George că vreau să fac astăzi şedinţă, după-masă, cu toţi agenţii şi el să le transmită următoarele: Ion să meargă neapărat pe la magazinul "Elite" şi să scoată de urgenţă cele 14 milioane restanţă şi să-i transmită şefului, ăla cretin, cred că-l cheamă Gheorghe Stan..., care-i rudă cu Maria Stan de la facturare, dar nu asta contează..., că a avut datoria la noi încă din august şi nu vreau să mai întârzie cu banii mai mult de 25 ale lunii. Ce-i cu gălăgia asta!? Iar George să ia legătura cu furnizorul, urgent, şi să-i ceară o comandă mare, care, dacă stau bine şi mă gândesc, poate aştepta încă vreo câteva zile, dar ceea ce-i urgent e să plătească restanţa la Nestle. A!!!... şi nu uita să-i transmiţi să cumpere şi pânza de 50/130 cm. ca să o montăm pe zăpada asta artificială, ca să facem un panou..., iar pentru asta, să ia legătura şi cu d-ul Gheorghe de la tâmplăria din Florilor, pe care-l ştiu de când ne-a făcut mesele pentru birouri, când ne-am mutat prima oara în firmă, în '99.

Grilă de evaluare
Explicaţii la distorsiunea mesajului comunicării:

- număr mare de informaţii;
- presiunea timpului;
- graba;
- stres;
- şef autoritar;
- trăsăturile de personalitate ale emiţătorului şi receptorului (memorizare şi atenţie selective, mecanisme proiective);
- mediu poluat fonic;

- prezumția înțelegerii;
- nesolicitarea feedback-ului;
- utilizarea de cuvinte ambigue: urgent (depinde de mediul de referință al emițătorului și receptorului);
- transmiterea de mesaje discordante;
- combinarea cu informații redundante;
- neîmpărțirea sarcinilor pe categorii;
- introducerea de judecăți personale care îngreunează mesajul și nu ajută cu nimic la clarificarea acestuia;
- lipsa de concizie.

8.5. Strategii de creștere a eficienței comunicării în organizație

Comunicarea organizațională poate fi *formală și informală*. Comunicarea formală este una bine conturată și reglementată de nivelele ierarhice, fiind descendentă, ascendentă și orizontală.[8]

1. Comunicarea descendentă, de la vârful ierarhiei în jos ("cuvântul șefului") poate fi îmbunătățită prin:

- prezentarea sarcinilor de muncă într-un mod clar fiecărui angajat, astfel încât să se înțeleagă precis ce se așteaptă de la el;
- explicarea motivelor care a determinat cererea contribuției angajatului, astfel încât persoana să înțeleagă sensul efortului său;
- furnizarea frecventă a feedback-ului cu privire la calitatea performanțelor realizate pentru a motiva angajatul în vederea atingerii obiectivului;
- multiplicarea canalelor de comunicație în vederea creșterii probabilității de recepție a mesajului;
- repetarea mesajelor importante pentru a permite integrarea lor.

2. Comunicarea ascendentă sau transmiterea mesajelor individuale transformate în acțiuni, contribuții personale, răspunsuri de la angajați spre vârful ierarhiei, poate fi eficientizată prin:

- existența unui climat favorabil în întreprindere care să permită subordonaților exprimarea mesajelor negative sau pozitive, fără teama de penalizare;
- apariția unor disfuncții sunt mai repede resimțite de colaboratori, iar managerul trebuie să cunoască acest lucru;
- diminuarea barierelor sociale și de statut la diferite nivele ale întreprinderii favorizează exprimarea spontană a angajaților;
- luarea în calcul a informațiilor ce pot contribui la luarea deciziilor.

3. Comunicarea orizontală sau în cadrul aceluiași nivel ierarhic, poate urma strategiile:

- dezvoltarea relațiilor interindividuale între membri unei echipe sau unui departament are la bază dezvoltarea încrederii între membri organizației;
- organizația are menirea să faciliteze cooperarea și să elimine cât mai mult posibil situațiile în care reușita unei echipe nu poate fi concepută decât ca un eșec al alteia;

[8] A. Prodan, *op. cit.*, pag. 100

➢ dezvoltarea reuniunilor permit schimbul de informații între diferite departamente;

➢ de fiecare dată când este posibil să se ia decizii comune între diferite compartimente.

Aceste tipuri de comunicare trebuie să aibă reguli stricte pentru a funcționa neîntrerupt. În general, canalele de comunicare descendentă se întrerup mai des, semn că politica firmei nu funcționează corespunzător şi relațiile dintre oameni suferă.

Canalele informale de comunicare sunt deosebit de puternice şi se formează în virtutea existenței unor relații determinate de muncă sau de afectivitate. Managerului îi parvin pe această cale 50% din informații care, chiar dacă sunt distorsionate, sunt mai credibile şi mai rapide decât cele din canalele formale.

Exemple de practici de comunicare internă

1. Ziarul firmei. Rolul acestuia este de a informa, dar şi de a vehicula imaginea, cultura şi identitatea specifică firmei. Angajații pot publica articole cu aprecieri la viața şi munca lor, astfel, managerii fiind puşi în legătură cu dorințele, problemele, aşteptările lor.

2. Cutia pentru scrisori. Este o cutie confidențială la care are acces doar şeful, în care angajații pot lăsa mesaje în deplină confidențialitate. Scopul ei nu este de a substitui relațiile directe dintre salariați şi superiori, ci de a stabili o supapă de securitate destinată oamenilor ce se simt ignorați şi lipsiți de importanță.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 9

CONDUCEREA OAMENILOR – FUNCȚIE A MANAGEMENTULUI

9.1. MANAGEMENT SAU CONDUCERE?

„Managementul înseamnă a face lucrurile cum se cuvin, iar conducerea a face lucrurile care se cuvin."[1]

Conducerea nu trebuie confundată cu managementul (tabelul 9.1.), chiar dacă, pentru mulți, cuvintele "conducere" și "management" înseamnă același lucru. Poate fi o generalizare excesivă când spunem că cel mai adesea managerii se ocupă de sarcini, iar conducătorii de oameni. Asta nu înseamnă că cei din urmă ignoră sarcinile, pentru că, de fapt, ceea ce definește un conducător puternic este ceea ce reușește să realizeze. Diferența constă în faptul că un conducător îndeplinește sarcinile cu ajutorul bunăvoinței și sprijinului celorlalți, pe când un manager nu se bazează neapărat pe ele.

Tabelul 9.1. Elemente comparative între conducere și management

CONDUCEREA se află în linia întâi:	MANAGEMENTUL se află în linia a doua:
▪ Asigură viziunea ▪ Identifică obiectivele pe termen lung și mediu ▪ Oferă setul de principii și valori ▪ Indică direcția, asigură orientarea ▪ Arată ce trebuie făcut ▪ Inspiră încredere ▪ Stimulează creativitatea ▪ Cucerește inimi și minți	▪ Asigură îndeplinirea eficientă a activității ▪ Identifică obiectivele pe termen scurt ▪ Oferă tehnici, proceduri și instrumente ▪ Asigură logistica ▪ Urmărește rezultatul imediat ▪ Asigură respectarea regulilor, reglementărilor ▪ Minimalizează efortul ▪ Administrează eficient resursele

Conducător este cel care recunoaște individualitatea fiecărui om și nu-l privește doar ca o resursă necesară bunului mers al organizației. Rolul managerului este adesea de a organiza resursele astfel încât să fie asigurată îndeplinirea sarcinilor. Rolul conducătorului este să-i determine pe ceilalți să urmeze o direcție stabilită de el sau să transpună în realitate un proiect creat pentru ducerea la îndeplinire a unei sarcini.

Există cel puțin trei motive grăitoare pentru care, literatura de specialitate accentuează pe conducere, mai puțin pe management:[2]

[1] citata preluat din SMART, *Basic Management*, Management – manualul participantului, Cluj-Napoca, 2004, pag. 3

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA

1. pentru că, în general, conducătorii realizează mai multe decât managerii, realizează lucruri care nu s-ar fi putut face fără ei. Reuşesc acest lucru descătuşând o putere ascunsă, anume puterea angajaţilor care au fost sprijiniţi şi motivaţi în îndeplinirea unei sarcini;

2. pentru că, managerii se confruntă, întotdeauna cu un zid invizibil. Activitatea managerială nu permite înaintarea în cadrul organizaţiei decât până la un punct, până la acel plafon invizibil. Nu se poate trece de o anumite poziţie care implică faptul de a se baza pe priceperea şefului şi pe sprijinul organizaţiei;

3. cel de-al treilea motiv pentru care este preferat conducerea în locul managementului este senzaţia de împlinire pe care o aduce cu sine. A fi conducător este incomparabil mai satisfăcător decât a fi manager. Desigur, este şi mai dificil şi mai frustrant. O organizaţie condusă de un lider este mult mai fericită şi mai plină de viaţă decât o organizaţie condusă de un manager, iar locul de muncă devine mult mai plăcut pentru angajaţi.

Totuşi, şi managerul este necesar. Acesta, ocupându-se de organizarea resurselor, este esenţial pentru succesul unei afaceri. Dificultatea constă în faptul că, un conducător trebuie să fie în acelaşi timp şi manager, atât pentru el însuşi, cât şi pentru organizaţia pe care o conduce. Trebuie să găsească puterea de a inspira oamenii cu o viziune mai largă şi să acorde, în acelaşi timp, atenţia cuvenită detaliilor. Trebuie să fie capabil să renunţe complet la control şi totuşi să controleze situaţia. Trebuie să reuşească să se bazeze numai pe el însuşi şi, în acelaşi timp, să acorde deplină încredere oamenilor pe care îi conduce (chiar şi, sau poate mai ales atunci când nu sunt de aceeaşi părere cu el).

Pentru atingerea reuşitei, este fundamental ca ceea ce face conducătorul să devină un mod de viaţă, un mod în care îşi trăieşte viaţa. Activitatea de lider consumă toate resursele. Devine un mod de a gândi şi mai ales un mod de acţiune. „Conducerea înseamnă a da sens vieţii profesionale a altora. Însă nici nu se poate spera la asta până nu s-a dat sens propriei sale vieţi profesionale. Ceea ce însemnă că trebuie să trăiască astfel încât însăşi viaţa lui să reflecte faptul că s-a dedicat unui scop. Valorile liderului, acţiunile şi chiar gândurile sale se vor reflecta în organizaţia pe care o conduce. El trebuie să reprezinte însăşi schimbarea pe care doreşte s-o înfăptuiască"[3].

9.1.1. Sarcinile şi rolurile conducătorului

Unul dintre primii specialişti în domeniu care a încercat să stabilească clar rolurile unui manager este Henry Fayol (1916), după care acesta trebuie să fie un lider care se bazează foarte mult pe conducerea prin exemplul personal. Acest tip de manager cunoaşte foarte bine afacerile organizaţiei, personalul, se implică dar îşi păstrează o viziune de ansamblu asupra ceea ce se întâmplă. Potrivit lui Fayol, managerul are 5 roluri:

- prevedere şi planificare;
- organizare;
- conducere;
- coordonare;
- control.

În 1960, Maynard rezuma toate aceste atribute la trei şi anume:

[2] B. Clegg, P. Birch, *Arta de a-i conduce pe ceilalţi*, Editura Polirom, Iaşi, 2003, pag. 10
[3] Ibidem, pag. 11

- planificare;
- execuție;
- control.

Primul pas în abordarea acestei probleme începe cu cei care conduc, manageri sau lideri deoarece sfera lor de responsabilitate este foarte largă şi de îndeplinirea cu succes a rolurilor lor depinde bunul mers al organizației. Conducătorii unei organizații sunt responsabili pentru:

- stabilirea scopurilor de perspectivă, pe termen lung, a strategiilor organizației;
- stabilirea priorităților;
- alocarea resurselor;
- stabilirea structurii organizatorice;
- alegerea liderilor;
- conceperea proceselor;
- stabilirea calendarului şi adoptarea deciziilor;
- stabilirea standardelor de performanță;
- alocarea sarcinilor;
- descrierea sarcinilor aferente fiecărui post;
- crearea sistemului de evaluare şi recompensare, motivarea angajaților;
- selectarea şi instruirea angajaților;
- susținerea valorilor şi regenerarea valorilor (actualizarea lor, aducerea la zi), a ceea ce prețuieşte colectivitatea organizației pe care o conduce; valorile sunt exprimate în artă, cântece, ritualuri;
- reprezentarea în exterior a instituției: reprezentare şi negociere, apărarea integrității instituției, relații publice, relații cu politicienii.

Rezumând, am putea spune că rolurile conducătorului constau în: planificare, organizare, conducere şi control. Iată ce cuprinde fiecare dintre aceste roluri:

1. **planificarea** constă în:
   - prognoze care încearcă să estimeze ce este posibil să se întâmple cu afacerea respectivă şi cu piața în viitor;
   - obiective care sunt rezultatul pe care am vrea ca afacerea să-l aibă;
   - programe care definesc etapele necesare pentru realizarea obiectivelor;
   - orare care ajută la punerea programelor într-un cadru de timp bine definit;
   - bugete care distribuie resursele cerute pentru a duce la îndeplinirea sarcinilor la timp;
   - proceduri care ajută la standardizarea muncii, astfel încât să mențină consecvența;
   - politici care sunt linii directoare stabilite pentru a rezolva problemele care se repetă;
2. **organizarea** constă în:
   - stabilirea structurii organizației în vederea distribuirii oamenilor, muncii şi resurselor în relații eficace şi eficiente;
   - delegarea responsabilităților şi autorității oamenilor şi responsabilizarea lor pentru obținerea rezultatelor;
   - dezvoltarea relațiilor care încurajează oamenii să lucreze împreună într-o manieră cooperantă;

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

3. **conducerea** constă în:
   - luarea de decizii eficiente care ajută oamenii să muncească bine;
   - comunicarea eficace menită să creeze înţelegere şi conştientizarea necesităţilor afacerii;
   - motivarea menită să încurajeze şi să impulsioneze oamenii să dea ce au mai bun;
   - selectarea celor mai buni oameni pentru munca respectivă;
   - progresul oamenilor astfel încât cunoştinţele, calificarea şi aptitudinile lor să se îmbunătăţească în mod constant.
4. **controlul** constă în:
   - stabilirea de standarde de performanţă, astfel încât omenii să ştie clar ce se aşteaptă de la ei;
   - măsurarea rezultatelor şi performanţei;
   - evaluarea rezultatelor şi performanţei;
   - corectarea performanţei pentru a elimina greşelile şi a îmbunătăţii rezultatele.

Ţinând cont de responsabilităţile care revin conducerii, este evident că trebuie să se achite cu succes de acestea dacă doresc ca procesul de îmbunătăţire să reuşească. Doar dacă managerii îşi îndeplinesc obligaţiile se poate spera să se ajungă la descătuşarea entuziasmului şi creativitatea angajaţilor.

9.1.2. Însuşirile de personalitate ale unui conducător de succes

Autorii care s-au aplecat asupra acestei probleme consideră că este dificil a consemna care sunt trăsăturile ideale ale unui conducător (şef, manager, lider), care să satisfacă atât cerinţele producţiei cât şi pe cele ale angajaţilor, ca fiinţe umane, fiecare cu problemele sale. A. S. Constantin şi T. Constantin[4] au realizat, în acest sens, o sinteză după mai mulţi autori, a însuşirilor atribuite conducătorilor, unele mai obligatorii, altele mai puţin obligatorii:

1. vitalitate şi rezistenţă fizică, entuziasm în muncă, pasiune;
2. inteligenţă şi judecată în acţiune (capacitatea de rezolvare a problemelor, de a face design-ul strategiilor, de fixare a priorităţilor, de gândire raţională şi intuitivă, capacitatea de a evalua potenţialităţile colegilor şi a oponenţilor);
3. dispoziţia (voinţa) de a accepta responsabilităţi (impulsul de a lua iniţiativa într-o situaţie socială, de a păşi înainte când nimeni nu vrea);
4. competenţă în sarcină (cunoştinţe în legătură cu sarcina, specificul activităţii firmei sau colectivului);
5. înţelegere faţă de subordonaţi şi pentru nevoile lor;
6. abilitatea de a lucra cu oamenii, corelată cu inteligenţa şi judecata în acţiune, precum şi înţelegerea faţă de subordonaţi (capacitatea de a aprecia corect pregătirea sau rezistenţa subordonaţilor, de a se mişca în direcţia dată, de a şti când anume dimensiunile sau confuzia afectează voinţa grupului de a acţiona şi de a înţelege sensibilităţile;

[4] A. S. Constantin, T. Constantin, *Managementul resurselor umane*, Iaşi, Institutul European, 2002, pag. 182

7. nevoia de a realiza, de a munci pentru a înfăptui ceva valoros;
8. capacitatea de a motiva, de a determina oamenii la acțiune, de a le întări încrederea;
9. curaj, hotărâre, fermitate;
10. capacitatea de a inspira;
11. capacitatea de a convinge (flexibilitate în exprimare, limbaj bogat);
12. capacitatea de a administra (a organiza, a decide, a stabili priorități);
13. încrederea că ceilalți vor reacționa pozitiv; capacitatea de a-și asuma riscurile, de a face față inevitabilelor ostilități;
14. ascendență, dominanță, asertivitate (hotărâre);
15. adaptabilitate;
16. are prestigiu profesional;
17. este el însuși o personalitate creativă;
18. receptiv la idei și soluții, atitudine creatoare;
19. apreciază omul după realizările deosebite, nu după alți factori de personalitate;
20. simpatizat de colectiv;
21. manifestă comportament orientat spre solidaritate și progres colectiv;
22. conduce prin adaptarea stilurilor de conducere la situație, în special la nivelul de dezvoltare al subordonatului;
23. extravertit (de preferință);
24. sociabilitate peste medie;
25. tipul de reacție la frustrare: perseverent în depășirea obstacolelor; nu își face reproșuri la nesfârșit (nu se culpabilizează, nu se autoînvinovățește fără motiv);
26. bun autocontrol al emoțiilor (nu-și dă frâu liber nici furiei, nici bucuriei, nici disperării), răbdător;
27. bună capacitate a cunoașterii de sine;
28. încredere în sine;
29. are siguranță de sine și inspiră încredere;
30. își asumă riscuri;
31. loial (devotat, nu trădează);
32. empatic, sensibil față de problemele oamenilor;
33. are inteligență socială, ceea ce înseamnă:
    - percepție socială:
      - percepție de sine corectă (inclusiv cum îl văd alții, percepția oglindă);
      - percepția de altul (simte care este statutul, poziția socială a celorlalți);
    - transpătrundere a relațiilor sociale: își dă seama care sunt prieteniile (cine cu cine este prieten) și respingerile (cine față de cine este ostil);
    - sensibilitate, acomodare interpersonală: manevrează relațiile de grup pentru a crește moralul, a îmbunătăți situațiile;
34. tolerează complexitatea situațiilor, îi face față, nu devine panicat sau neajutorat;
35. nivel scăzut al nevrozismului (nevrozismul înseamnă cedarea rapidă a nervilor, slabă rezistență la stres, iritabilitate etc.);
36. vederi largi;

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

37. stabilitate ca factor de caracter, ceea ce înseamnă că este previzibil, ştii la ce să te aştepţi de la el.

Exerciţii

1. Citiţi cu atenţie lista trăsăturilor de mai sus şi marcaţi itemii care descriu o însuşire pe care o aveţi dvs. Cereţi acelaşi lucru şi unui prieten, apoi confruntaţi-vă părerile.
2. Marcaţi cu semnul minus trăsăturile care vă lipsesc. Meditaţi la importanţa lor şi la modul de compensare (înlocuire) sau atenuare.

9.2. STILUL DE CONDUCERE

De particularităţile stilului de muncă al conducătorilor depinde buna funcţionare a organizaţiei, productivitatea ei. Un conducător sociabil, politicos, stăpân pe sine, corect, demn, dinamic, încrezător în forţele sale şi ale grupului său etc., care îşi face din toate aceste calităţi un adevărat stil comportamental, va obţine rezultate mult mai bune în activitatea sa decât altul nesociabil, nepopular, morocănos, închis în sine, instabil, nestăpânit, subiectiv, taciturn. Un conducător uman, echitabil exigent va fi mult mai eficient decât altul gălăgios în vorbe şi mărunt în fapte, îngâmfat, ce se prezintă ca victimă a neînţelegerii şi relei-credinţe, ce se crede singurul apărător şi deţinător al adevărului, ce îşi atribuie o condiţie fals eroică.

Stilul de conducere poate fi definit ca *modul concret de judecare a unui rol, deci de transpunere efectivă în plan comportamental a exigenţelor ce derivă din statutul de conducător*[5].

Literatura de specialitate relevă mai multe stiluri de conducere, acestea reflectând structurile de personalitate ale conducătorului - autoritar, democratic şi indiferent (Lewin) - operându-se totuşi cu anumite limite în privinţa operaţionalizării lor: nu există stiluri de conducere pure (autoritar "pur", democratic "pur"), ci mai degrabă combinaţii între diferite stiluri.

Stilul autoritar se caracterizează prin faptul că autoritatea ia decizia şi o comunică membrilor echipei de la care se aşteaptă să o urmeze îndeaproape. Este tipul de conducere *orientat pe sarcini*, fiind preocupat de îndeplinirea de către subordonaţi a sarcinilor prevăzute şi de atingerea obiectivelor fixate. Uneori ţine cont într-o oarecare măsură şi de dorinţele indivizilor. Cel de-al doilea - **stilul democratic** - se bazează pe participarea membrilor grupurilor şi pe dominarea minorităţii de către majoritate. El ia deciziile împreună cu membri grupului, fiind deci *orientat spre oameni*. El solicită opiniile membrilor înainte de a lua o decizie, încurajează discuţiile de grup, dorind ca decizia finală să fie susţinută şi împărtăşită de toţi şi să reflecte nevoile, interesele, argumentele grupului. Cel de-al treilea stil – **indiferent (laissez-faire)** – presupune o discuţie, fără a viza însă nici o acţiune organizatorică, delegând, uneori, întreaga autoritate membrilor grupului. Lor li se specifică şi repartizează sarcini de lucru, având libertatea de a decide cum îşi îndeplinesc aceste sarcini.

[5] M. Zlate, *Leadership şi management*, Editura Polirom, Iaşi, 2004, pag. 97

Exerciții[6]

1. Analizați cele trei stiluri de conducere. Care credeți că este mai bun?
2. Există un stil de conducere unic?
3. Care este stilul de conducere, în cadrul organizației dvs., la nivelurile superioare de conducere?
4. Evaluați-vă propriul tip de personalitate. "Eu mă consider deschis unui stil (mai) autoritar, democratic sau indiferent" (Subliniați cuvântul respectiv).
5. Faceți testul următor și apoi comparați rezultatul cu aprecierea dvs.

CHESTIONAR t. l.(Tip de lider)
A. Beauchamp, H. Graveline, C. Quiviger

Acest chestionar se referă la stilul dvs. de a conduce un grup sau un colectiv de oameni.

Chestionarul vă prezintă 12 situații diferite, cu câte 3 variante de soluționare. Încercuiți, de fiecare dată, o singură variantă din cele 3 prezentate.

1. Înaintea unei ședințe cu grupul (echipa) din subordinea mea, am tendința:
   a. să pregătesc și să prevăd totul până la cel mai mic detaliu;
   b. să pregătesc un cadru general al ședinței;
   c. să las totul pe seama grupului și a evoluției firești a lucrurilor.
2. Când începe o ședință de grup, am tendința:
   a. să indic grupului calea care ar fi bună de urmat, să aduc la cunoștință strategia de lucru;
   b. să propun grupului mai multe strategii de discuții, din care să aleagă;
   c. să am încredere că grupul își va găsi singur calea.
3. În fața ideilor care se opun categoric ideilor mele, am tendința:
   a. să-mi susțin ideile într-o manieră fermă și uneori pasionată;
   b. să continui a discuta pentru aprofundarea punctelor de vedere ale fiecăruia din cei implicați;
   c. să-i las fiecărui subaltern libertatea de a gândi cum crede de cuviință.
4. Când cineva din grupul meu critică deschis ceea ce spun sau fac eu, am tendința:
   a. să încerc să-l conving că am dreptate;
   b. să-i pun întrebări sau să adresez întrebarea întregului grup pentru precizări;
   c. să-l las să spună ce are de spus, apoi să trec mai departe.
5. Când grupul se abate de la direcția stabilită de comun acord de la început, am tendința:
   a. să readuc rapid și hotărât grupul la calea prevăzută anterior, fără prea multe discuții.
   b. să reamintesc grupului primele sale opțiuni, pentru a se reorienta;
   c. să acord încredere grupului fără să intervin.
6. Când fac parte dintr-un grup, am în mod obișnuit tendința:
   a. să spun de la început ceea ce gândesc, independent de ceea ce gândesc alții;
   b. să aștept momentul cel mai favorabil pentru a orienta grupul după ideile mele și ale celorlalți;

[6] exerciții preluate din A. S. Constantin, T. Constantin, *op. cit.*, pag. 184-186

c. să mă exprim pe măsură ce îmi vin ideile, după dispoziția de moment.

7. Eu consider că un conflict apărut într-o ședință de grup este:

a. un moment dificil, ce trebuie depășit repede, chemând ferm grupul la ordine;

b. o reacție de grup normală, pe care trebuie să o trăim ca atare, chiar dacă este greu din punct de vedere afectiv;

c. ceva ce se va regla de la sine.

8. Față de un membru tăcut, neparticipativ al grupului, am tendința:

a. să-l interpelez direct, pentru a-l face să vorbească și astfel grupul să afle ce gândește;

b. să aștept un moment oportun pentru a-l lansa, dar fără a forța;

c. să-i respect tăcerea, dar fără a-i acorda o atenție specială.

9. Pentru a cunoaște părerea grupului într-o problemă, am tendința:

a. să pun întrebarea fiecăruia pe rând, astfel încât fiecare să poată și să trebuiască să se exprime;

b. să repun întrebarea în diferite moduri diferiților membri ai grupului;

c. să las să vorbească pe cel ce se exprimă mai bine, considerând că, dacă vrea, fiecare poate spune ce are de spus.

10. În realizarea scopurilor grupului, importantă este:

a. asumarea responsabilității de către șef, căci el este responsabilul principal;

b. asumarea responsabilității de către fiecare membru al grupului, chiar dacă durează ceva timp până când fiecare se simte responsabil de soarta grupului;

c. asumarea responsabilității de către liderii informali (naturali, neoficiali, nealeși) ai grupului, întrucât ceilalți sfârșesc întotdeauna prin a-i urma.

11. Eu simt evaluarea pe care o face grupul la adresa propriei activități, ca:

a. un moment dificil, ce nu trebuie prelungit, având a se realiza exclusiv asupra rezultatelor atinse de grup;

b. un moment dificil, care probabil este folositor, evaluarea trebuind să se realizeze atât asupra rezultatelor atinse de grup, cât ș asupra funcționării interne a grupului;

c. un moment a cărui utilitate nu o văd.

12. Dacă grupul ajunge la alte rezultate decât mă așteptam eu, am tendința să îmi spun că:

a. a greșit;

b. probabil că acele rezultate corespund mai bine adevăratelor trebuințe ale grupului;

c. păcat, dar asta este.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Grila de corectare

a. 10 – 12 puncte: 6 – 9 1 –5	- autoritar foarte periculos - autoritar moderat - cu tendințe de autoritarism
b. 10 – 12 puncte 6 – 9 1 –5	- democrat ideal - cu șanse reale de a conduce bine un grup - stil democratic dar care ar trebui ameliorat
c. 10 – 12 puncte 6 – 9 1 –5	- permisiv, indiferent (laissez-faire) - permisiv, cu autoritate oarecum limitată acordată grupului - cu tendințe spre laisser-faire.

În tabelul 9.2. se regăsește o sinteză mai cuprinzătoare a comportamentelor persoanelor din cele trei categorii de stiluri de conducere spre care au înclinație, acestea fiind puse în raport cu sarcinile pe care le are de îndeplinit un lider[7].

Tabelul 9.2. Comportamente specifice stilurilor de conducere

Aspecte relevante ale activității liderului	Autoritar	Democratic	Permisiv
Cadrul de întâlnire a grupului (locul, masă, scaunul)	- Prevede totul dinainte	- Prevede în ansamblu condițiile, dar discută cu grupul și face schimbări	- Nu prevede aproape nimic, niciodată
Alegerea obiectivelor	- Alege, îl prezintă grupului și nu așteaptă părerea, acceptul. În caz de opoziție tinde să-și impună părerea	- Cere grupului să-și formuleze obiectivele - Îl ajută să aleagă - Dă posibilitatea fiecăruia să-și exprime părerea față de alegere. - Îi susține în demersul spre obiectiv.	- Lasă grupul să-și aleagă obiectivele, el prezentând doar probleme la modul foarte general. Consecințe: - nu se alege obiectivul cel mai indicat; - liderul informal își impune obiectivele; - apare nemulțumirea la unii membri.
Alegerea procedeelor	- Alege și impune	- Propune un	- Nu propune,

[7] A. S. Constantin, T. Constantin, *op. cit.*, pag. 186-188

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

şi activităţilor	procedeul - Distribuie sarcinile - Stabileşte partenerii de lucru pentru fiecare	evantai de procedee şi activităţi. - Solicită şi grupul să propună. - Odată alegerea făcută, menţine grupul în această alegere.	sau o face vag. - Se impune liderul informal. Consecinţe: - nemulţumire difuză; - sentimentul că nu se face nimic.
Asigurarea motivaţiei	- Motivaţie normativă. - Asigură trebuinţa de securitate (membrii ştiu că dacă îl ascultă, ajung la rezultat). - Nu asigură trebuinţa de stimă, de afectivitate, nici de stimă de sine. - Apar conduite agresive.	- Satisface trebuinţele fiecăruia de: securitate, stimă, realizare, autorealizare	- Nu se asigură trebuinţele materiale (nu se ştie dacă se ajunge la rezultat). - Nu se asigură trebuinţele de afectivitate. - Apar: frustrarea, anxietatea, evadarea.
Reţeaua de comunicare şi luarea deciziei	- Stelară - Eficienţă maximă în performanţă, dar nu şi afectivă (insatisfacţii, membri se percep subordonaţi).	- În roată - Combină conducerea centralizată cu participarea celor mai îndepărtaţi de centru.	- Circulară - Oarecum lipsită de lider, neorganizată, puţin eficientă, comiţând erori.
Relaţii în grup	- Dependenţă faţă de lider. - Între membri, mai puţin coezive.	- Afinităţi între membri. - Asigură şi realizează sarcina, dar şi coeziunea grupului. - Climat propice colaborării.	- Climat de "hazard". - Apar clicile în jurul unor lideri informali. - Izolaţii - Climat nefavorabil colaborării şi coeziunii de grup.
Participare	- El face totul, reglează totul. - Membri fac ce le spune liderul	- Solicită pe toţi. - Repartizează sarcinile împreună. - Toţi au responsabilităţi	- Pasiv. - Nu participă la discuţii. - Nu se interesează de mersul lucrurilor (ştiu că liderii naturali vor prelua conducerea)

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Evaluare	- Acordă laude şi aprobă deseori fără tact, dar critică mult, neconstructiv. - Se teme de evaluare. - Evaluează el pe ceilalţi. - Nu-şi pune în discuţie propria lui activitate. - Nu-şi cunoaşte grupul (atent numai la realizarea sarcinii).	- Nu se teme de evaluare, chiar dacă uneori e negativă, caz în care el o foloseşte pentru a se perfecţiona. - Laudele şi criticile sunt făcute cu adresă la rezultatele muncii şi nu la persoană, în mod obiectiv şi nu ce îi place lui sau ce nu-i place.	- Socoteşte evaluarea inutilă. - Dacă o face, se conduce după sentimente personale, blamează subiectiv.
Influenţa asupra climatului	- Membri sunt iritabili, agresivi între ei, cu accente de revoltă chiar împotriva liderului. - Nemulţumiţi în activitatea grupului. - Supuşi – indiferenţi.	- Cea mai mare prietenie şi încredere în lider. - Unii îl agreează. - Entuziasm faţă de sarcină. - Responsabilitate în muncă.	- Cel mai scăzut moral. - Iritabili, agresivi pentru că, practic, nu există grup, coeziune, spirit comun. - Manifestă mai multă prietenie faţă de lider decât în grupul autocratic.
Efectul absenţei de scurtă durată a liderului asupra grupului	- Scade timpul de lucru şi productivitatea muncii	- Nici un efect	- Membri sunt activi, dar nu productivi.
Funcţiile esenţiale ale liderului	- Îşi realizează funcţia executivă (realizarea sarcinii), dar nu şi pe cea de menţinere. - Dă rezultate pe moment şi pe termen scurt.	- Realizează ambele funcţii. - Este cel mai eficient pe termen lung.	- Nu realizează nici o funcţie.

Cele trei stiluri de conducere – autoritar, democratic şi permisiv – prezentate mai sus, sunt un efect al structurii de personalitate a celui care conduce şi este dificil de diagnosticat care este cel mai bun, deşi, la o primă analiză, cel democratic pare a fi cel mai eficient, celelalte două fiind considerate mai puţin productive, chiar rele. Totuşi, stilul de conducere este influenţat şi de alte particularităţi, precum: particularităţile subordonaţilor – cunoştinţe, abilităţi, particularităţile situaţiei – natura sarcinii, cultura organizaţională, caracteristicile obiectivelor de atins, precum şi presiunea timpului – dacă aceasta impune adoptarea rapidă a unei decizii, nu mai există condiţii pentru a implica membri echipei în analize şi dezbateri.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

9.3. LEADERSHIP-UL SITUAȚIONAL

9.3.1. Ce reprezintă stilul de conducere situațional sau adaptat la situație?

Valoarea unui stil de conducere este marcată de anumiți **factori situaționali,** ce trebuie luați în considerație atunci când apreciem adecvarea stilului de conducere la o anumită situație, cum ar fi, de pildă, solicitările postului, salariile, climatul organizațional, așteptările superiorilor, colegilor, subordonaților etc. Cel mai important factor, în acest context, este considerat ***nivelul de dezvoltare*** al individului[8], adică *competența și implicarea* sa (a subordonatului, spre exemplu) în realizarea unor sarcini, fără supraveghere din partea conducerii. Cu alte cuvinte, conducerea este eficientă dacă echilibrul celor două comportamente manageriale (de sarcină și de menținere) este modificat permanent, pentru a răspunde specificului "situației".

9.3.2. Nivelurile de dezvoltare a individului și stilurile de conducere aferente

Nivelurile de dezvoltare a individului sunt rezultate din combinația diferită a competenței și implicării. Din această combinație pot rezulta patru trepte de analiză a leadership-ului situațional (tabelul 9.3.):[9]

Tabelul 9.3. Cele patru niveluri de dezvoltare a subalternului

Competență superioară Implicare superioară	Competență superioară Implicare variabilă	Competență limitată Implicare slabă	Competență slabă Implicare superioară
D4	D3	D2	D1
Dezvoltat	Mediu spre superior	Scăzut spre mediu	În dezvoltare

Modelul de leadership situațional (Paul Hersey și K. Blanchard, 1977)

Nivelul D1, este stadiul în care se află "*Începătorul entuziast*": el posedă o competență slabă pentru sarcina respectivă, dar este doritor să înceapă să lucreze și încrezător în forțele sale.

Acestui nivel îi corespunde un **stil de conducere directiv,** în care începătorul entuziast dar necompetent trebuie permanent îndrumat și supravegheat. În astfel de situații liderul trebuie să adopte următoarele strategii:

- inițiază rezolvarea de probleme și adoptarea deciziei (propune sarcina);
- stabilește scopurile acțiunii;
- definește rolurile subordonatului și îi spune ce, unde, cum, când să îndeplinească diferite sarcini;
- aduce la cunoștința subordonatului soluțiile și deciziile;

[8] A. S. Constantin, T. Constantin, *op. cit.*, pag. 189

[9] cele patru perspective de analiză ale "leadership-ului situațional", sunt adaptate și prelucrate după A. S. Constantin, T. Constantin, *op. cit.*, pag. 189-208

- supraveghează îndeaproape implementarea.
- comunică unilateral, ignorând orice încurajare şi motivare pentru subaltern.

Nivelul D2, al *"studentului dezamăgit"*, presupune o competenţă încă limitată, fragilă, subminată de o implicare slabă. Pe măsură ce avansează n sarcină, persoana găseşte fie că este mai greu decât a crezut, fie mai puţin interesant, fiindu-l astfel afectată implicarea, încrederea în sine şi nu mai progresează decât asistat de şef, care trebuie să-l îndrume şi încurajeze.

Acestui nivel îi corespunde un **stil de conducere antrenorial**, liderul interacţionând, în această situaţie cu un subaltern descurajat şi gata să abandoneze. El va continua să-i acorde asistenţă tehnică, să-l îndrume în realizarea sarcinii, dar va fi atent şi la sentimentele acestuia. Direcţiile lui de acţiune sunt următoarele:

- menţine controlul asupra deciziilor;
- direcţionează îndeplinirea acţiunii (implementarea);
- îşi explică deciziile;
- cere sugestii şi uneori ţine cont de ele;
- sesizează sentimentele subordonatului faţă de deciziile sale;
- comunicarea este biunivocă.

Nivelul D3, al *"Partenerului oscilant"*, subordonatul a dobândit competenţa realizării sarcinii, dar trăieşte sentimente pendulatorii între entuziasm şi nesiguranţă. În momentele de ezitare, şeful îl asigură că este competent, dar el nu este convins. L are nevoie de un feedback al deciziilor sale, dar mai ales de încurajări şi confirmări ale noilor sale abilităţi.

Acestui nivel îi corespunde un **stil de susţinere**, unde subordonatul poate derula singur activitatea, dar uneori are nevoie de un consilier profesional şi emoţional. Liderul se va comporta astfel:

- adoptă deciziile împreună cu subordonatul, dar acesta este responsabil de transpunerea în practică a deciziei;
- susţine eforturile subordonatului: acceptă, ascultă activ şi facilitează procesele de adoptare a deciziei şi rezolvare de probleme;
- el este un egal al subordonatului, care răspunde doar la solicitarea cestuia.

Nivelul D4 este cel al *"Performanţelor de vârf"*, care demonstrează un înalt nivel de competenţă, motivaţie şi încredere în forţele proprii şi poate fi desfăşurată o activitate în lipsa oricărei îndrumări sau control.

Acestui nivel îi corespunde **stilul de conducere delegativ**. Singurul lucru pe care-l face liderul este să depisteze zona problematică. Delimitarea şi formularea problemei o discută cu subordonatul (acum performer de vârf) până ajung la un consens asupra definirii ei. Ulterior, şeful transferă integral asupra subordonatului atât adoptarea deciziilor pentru rezolvarea problemei, cât şi responsabilitatea pentru îndeplinirea sarcinii. Va interveni doar la final sau pe parcurs, dacă este solicitat de subordonat, în scop de constatare, luare la cunoştinţă, prezentare a raportului asupra lucrului bine făcut.

Observaţie: Nu orice subordonat care primeşte o nouă sarcină este pe nivelul de dezvoltare D1 (ignorant, fără priceperi şi deprinderi). El poate fi găsit pe orice nivel, inclusiv pe D4, după cum, ulterior, poate progresa, ori regresa pe un nivel inferior, dacă în dezvoltarea activităţii intervine un element necunoscut.

Valoarea stilului de conducere situaţional derivă din faptul că liderul îşi ajută subordonaţii să-şi mărească competenţa şi gradul de implicare în sarcinile ce le revin, astfel:

- spunându-le subordonaţilor ce vrea să facă şi asigurându-se că au înţeles ce au de făcut;
- arătându-le standardele, cum arată o bună performanţă;
- lăsându-i să încerce, dar expunându-i la un risc rezonabil;
- continuând să le observe performanţa;
- folosind întărirea pozitivă prin laudă şi promovare.

Cheia succesului activităţii de management este simplă: întoarceţi-vă la esenţă.

- trataţi-vă angajaţii aşa cum aţi dori să fiţi trataţi dumneavoastră;
- fiţi un exemplu pozitiv de etică a muncii;
- încurajaţi-i pe cei care greşesc şi lăudaţi-i pe cei care reuşesc;
- asiguraţi o evaluare corectă a eforturilor individuale;
- asumaţi-vă responsabilitatea în situaţii dificile;
- fiţi prietenos şi zâmbiţi;
- apreciaţi-i fără rezerve pe cei care fac treabă bună;
- insuflaţi sentimentul urgenţei şi importanţei în legătură cu activitatea desfăşurată.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 10

RECRUTAREA ŞI SELECŢIA RESURSELOR UMANE

Parafrazând ideea lui John Stuart Mill din *On liberty* şi anume că: *nu poţi face lucruri mari cu oameni mici*, putem sublinia finalitatea acţiunii de recrutare a resurselor umane. Recrutarea tinde, sub presiunea eficienţei să fie una totală, globală, aproape un imperativ pentru organizaţia postmodernă. Calitatea organizaţiei este dată de calitatea celor ce o compun. Identificarea şi atragerea acestor persoane „înalt-calitative" este finalitatea procesului de recrutare şi selecţie. O bună recrutare şi selecţie reprezintă o condiţie *sine qua non* pentru funcţionarea în parametri maximali ai unei organizaţii.

Atragerea oamenilor valoroşi în organizaţie prin procesul de recrutare şi selectare nu reprezintă totul în asigurarea succesului organizaţiei, fiind necesară şi menţinerea şi dezvoltarea profesională, asigurarea unui bun climat în organizaţie şi asigurarea unor multe alte asemenea măsuri drept premise ale succesului.

Pentru realizarea unei recrutări optime trebuie ca aceasta să atingă o cât mai mare parte a „populaţiei ideale"[1] (Pi). Pi trebuie – din aceleaşi considerente – să tindă să se apropie de numărul „populaţiei atinse"[2] (Pa), care la rândul ei trebuie să se apropie de „populaţia răspuns"[3] (Pr). Pr este supusă procesului de selecţie a personalului pentru alegerea persoanelor celor mai potrivite pentru respectivele posturi. Bineînţeles că la recrutarea formală se pot prezenta mai multe persoane însă nu trebuie neglijat faptul că interesante, în domeniul recrutării, sunt doar persoanele cu vocaţie pentru acel post şi nu cele care aspiră la acel post.

Criteriile de recrutare sunt în principal: competenţa, potenţialul de dezvoltare şi experienţa, iar numărul celor recrutaţi depinde, în mare, de metodele folosite, de mesajul de recrutare, calificarea solicitată şi recompensare.

10.1. DEFINIREA RECRUTĂRII

În economia lucrărilor consultate în ceea ce priveşte definiţiile nu au fost identificate diferenţe foarte mari, însă, de multe ori, aceste definiţii se completează reciproc.

În lucrarea „Personnel Management in Government"[4], recrutarea estre definită ca fiind procesul de **publicare a nevoilor de personal** şi de **încurajare a candidaţilor să adere** prin **cereri** de recrutare, atât a celor din **interiorul**

---

[1] populaţia ideală – reprezintă totalitatea persoanelor cu vocaţie la acel post dintr-o anumită zonă geografică

[2] populaţia atinsă – cea care (din Pi) a perceput „a fost atinsă" de recrutare

[3] populaţia răspuns – persoanele care participă la recrutare, reacţionând la demersurile de recrutare;

[4] Shafritz, J.M., Riccucci, N.M., Rosenblum, D.H., Hyde, A.C. (1992), *Personnel Management in Government – Politics & Process*, IVth edition, Marcel Decker, pag. 179

BCU IAŞI CENTRAL LIBRARY

organizației, cât și din **exteriorul** ei. Această definiție este una ce descrie acțiunile ce trebuie realizate într-o recrutare adică:

- publicare și încurajare (aici cu sensul de atragere),
- aderarea candidaților (în sensul de „populație răspuns"),
- menționarea celor două posibile surse: interne și externe.

Monica Voicu în lucrarea „Managementul Resurselor Umane"[5] definește recrutarea drept „activitatea de identificare a persoanelor care au acele caracteristici solicitate de posturile vacante și de atragere a acestora în cadrul organizației". Recrutarea presupune în această accepțiune:

- identificarea și
- atragerea persoanelor cu vocație pentru un anumit post.

Aspectul pozitiv al acestei definiții este acela că se menționează faptul că recrutarease referă la „persoanele care au caracteristicile solicitate de posturile vacante" și nu orice persoane.

Raymond Attner și Jim Lee Morgan în „Introduction to Management"[6] consideră că prin recrutare *„se urmărește identificarea și atragerea candidaților ce întrunesc cerințele posturilor libere prezente sau anticipate dintr-o organizație"*.

Aspecte pozitive semnalate:

- **identificarea** candidaților nu mai e folosită în sensul definițiilor anterioare, ci cu referire la sursele recrutării, adică la identificarea surselor de candidați,
- **atragerea** nu este în mod obligatoriu în cadrul organizației ci pentru o posibilă selecție;
- se urmărește doar recrutarea celor „ce întrunesc cerințele posturilor libere sau anticipate" și nu a altora;

O altă definiție, considerată mai completă în raport cu celelalte, prezintă recrutarea drept *„activitatea managementului resurselor umane care identifică sursele de candidați calificați pentru ocuparea unui post și îi determină să candideze pentru ocuparea unor posturi noi sau vacante în cadrul unei organizații"*[7].

În urma studierii acestori definiții am putea conchide că recrutarea este procesul prin care o organizație creează profilul candidatului, identifică sursele, adoptă și utilizează metodele pentru asigurarea de candidați calificați, în vederea selecției pentru ocuparea unui post vacant sau nou-înființat.

10.2. METODE ȘI SURSE DE RECRUTARE

În lucrarea „Managementul resurselor umane", în capitolul referitor la recrutare, Monica Voicu[8] prezintă într-o manieră analitică șase metode de recrutare și separat și sursele accesate de respectivele metode de recrutare.

---

[5] Mathis, R.L.; Nica P.C.; Rusu C. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică București, pag. 85

[6] Attner, R; Morgan, J.L., (1986), *Introduction to Management*, Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, pag. 77

[7] Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I., Deaconu, A., Rașcă, L., Popa., I., Mihalache, V. (1999), *Managementul resurselor umane. Studii de caz, probleme, teste*, Editura Economică, București, pag 113

[8] în Mathis, R.L.; Nica P.C.; Rusu C. (1997), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică București, pag. 87

10.2.1. Metode de recrutare

1. Prima metodă e **publicitatea** care, după opinia autoarei e cea mai frecvent folosită. Pentru ca ea să fie eficientă trebuie să se realizeze printr-un mijloc de comunicare în masă adecvat, trebuind să reţină atenţia celor cărora li se adresează în mod direct şi să se enunţe cerinţele care urmează să fie îndeplinite; anunţul trebuie să provoace un răspuns, din partea acelora care corespund cerinţelor, pentru a avea valoare. El (anunţul), trebuie *„să ofere informaţii suficiente, să fie formulat cât mai exact şi politicos, să fie creator şi atrăgător"*[9].

2. Altă metodă e **reţeaua de cunoştinţe**. Ea constă în a apela la colegi, asociaţi, cunoscuţi care pot oferi informaţii despre persoanele interesate să ocupe posturile vacante. Această metodă are dezavantajul că aprecierile pot fi subiective, iar uneori pot interveni anumite presiuni pentru a se angaja anumite persoane. Autoarea, datorită „experienţei româneşti" (care a infirmat-o) nu recomandă această metodă în special organizaţiilor de stat. De asemenea, trebuie ţinut cont, dincolo de formarea clanurilor şi încurajarea corupţiei, şi de faptul că această metodă atrage persoane care nu sunt în mod deosebit interesate de un anumit post.

3. **Folosirea consilierilor** pentru recrutare e o metodă des utilizată în ţările dezvoltate. Consilierii trebuie să fie bine pregătiţi pentru a asigura o bună recrutare, ei ştiind unde şi cum să găsească potenţiali candidaţi la recrutare şi cum să reuşească a-i determina pe aceştia să participe la selecţie, apelând, în genere, la metoda publicităţii.

4. **Căutarea persoanelor** vizează, în mod direct, candidaţi cu competenţă înaltă. Ea se recomandă deci pentru funcţiile de conducere sau celor care necesită un grad mare de specializare. Se afirmă că „sunt mulţi întreprinzători care atunci când află că un bun candidat dintr-un domeniu e disponibil, îi fac oferte de angajare avantajoase şi depun toate eforturile pentru a-l angaja cât mai repede, creându-i chiar un post care să fie cât mai adecvat calităţilor şi aspiraţilor noului angajat"[10].

5. Altă metodă e **fişierul cu potenţiali angajaţi**. Compartimentul de resurse umane dintr-o organizaţie îşi poate realiza un fişier pentru anumite funcţii. Acesta asigură, după părerea autorilor, rapiditate (în primul rând) şi eficienţă dacă informaţiile[11] deţinute nu sunt eronate.

6. **Activităţile de marketing** vizează recrutarea persoanelor pentru ocuparea unor posturi de conducere la nivel superior, printr-o prezentare cât mai atractivă a posturilor.

---

[9] Ibidem pag. 89
[10] Ibidem pag. 90
[11] informaţiile conţin priceperile, aptitudinile unor indivizi deja angajaţi sau fost angajaţi

BCU IASI

10.2.2. Surse de recrutare

În ce priveşte sursele de recrutare acestea sunt enumerate doar printr-o formă tabelară, dar clară (tabelul 10.1.)[12].

Tabelul 10.1. Sursele de recrutare

Zone de recrutare	Surse de recrutare
Zona locală	- Şcoli profesionale, licee - Alte întreprinderi - Oficii de muncă şi protecţie socială - Centre teritoriale de înregistrare a şomerilor - Universităţi (dacă există) - Propria întreprindere - Orice altă sursă care asigură candidatului competenţa necesară
În afara zonei locale	- Toate sursele indicate la zona locală - Târguri de locuri de muncă - Programe de recrutare a personalului din unităţi de învăţământ superior - Personalul militar care şi-a terminat stagiul sau se retrage din armată - Asociaţii ale handicapaţilor

În ce priveşte asocierea dintre zonele şi sursele recrutării din tabel ea este foarte utilă metodelor de recrutare. Spre exemplu, în cazul unor anunţuri în ziare (metoda publicităţii) putem alege un ziar local sau nu, în funcţie de zona unde se află sursa de recrutare. Singura problemă e că în recrutare e determinată în primul rând populaţia ideală şi de abia ulterior se caută metodele potrivite pentru a „atinge" şi atrage. Astfel, nu sursele sunt subordonate metodelor ci dimpotrivă, metodele se aplică în funcţie de sursele respective.

În „Personnel Management and Human Resources" autorii W.B. Werther jr. şi Keith Davis au realizat cel mai complex inventar al metodelor de recrutare a resurselor umane; autorii au folosit o metodă analitică de expunere. Clasificările sunt însoţite de asemenea şi de schematizări. Autorii realizează următoarea schemă[13] reprezentativă pentru fenomenul recrutării şi care denotă modelul propus de ei.

Aceşti doi autori împart metodele de recrutare în funcţie de sursele de recrutare. Această clasificare e una foarte utilă pentru că folosind spre exemplu, mai multe metode poate fi „acoperită" o parte mai mare a „populaţiei ideale".

Într-o altă prezentare, foarte pragmatică, a recrutării personalului, ***sursele de recrutare*** sunt împărţite în patru mari categorii.[14]

Prima din aceste categorii e reprezentată de **"sursele interne"**: afişarea, prietenii actualilor angajaţi şi inventarierea priceperilor, aptitudinilor angajaţilor.

---

[12] Ibidem, pag. 92

[13] Werther, W.B., Davis, K., *Personnel Management and Human Resources*, p. 162

[14] Ivancevich, JM, Glueck, W.F. (1989) *Foundation of Personnel Human Resources Management*, Business Publ. Inc. Plano Texas

A doua categorie de surse de recrutare e reprezentată de **sursele externe** care sunt formele din walk-ins inclusiv persoanele anterior angajate, din agenţiile de patru feluri: de ajutor temporar, agenţii de plasament a forţei de muncă private, publice şi firme de căutare. Autorii, fără a analiza prea mult aceste surse consideră că cea mai fructuoasă sursă sunt Walk-ind.

O a treia sursă de recrutare e reprezentată de **instituţiile educaţionale**: licee, învăţământ tehnic, colegiile şi universităţile.

O a patra categorie intitulată **"altele"** cuprinde sindicatele, asociaţiile profesionale, servicii militare, foşti angajaţi.

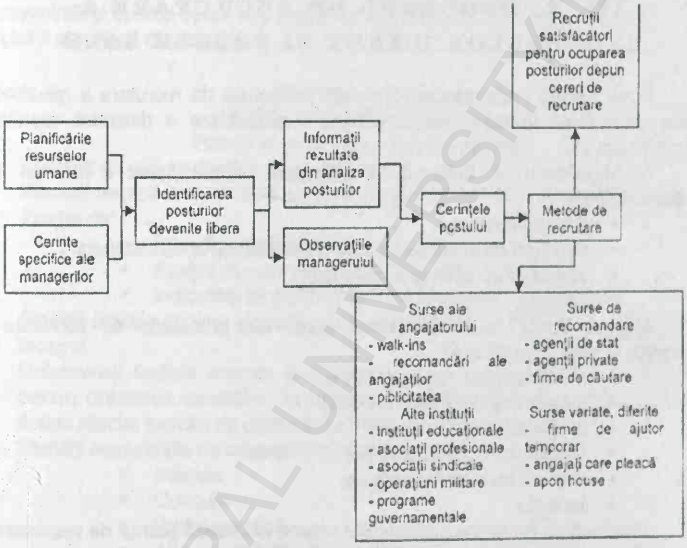

Figura 10.1. Modelul recrutării resurselor umane
Sursa: Werther, W.B., Davis K. *Op. cit.*, pag. 162

Între ***metodele de recrutare*** sunt amintite: reclama prin mass-media, recrutarea personală, serviciile de "matching" computerizat, recrutarea la evenimente speciale precum şi stagiile de practică de vară.

În cadrul **reclamei prin mass-media** sunt incluse atât reclama prin bilete de autobuz sau metrou (puţin răspândite la noi), radio, televiziune, pe lângă atât de recomandata reclamă din ziarele cotidiene. În cadrul **recrutării personale** se pune accent pe calităţile recrutorului, unde un loc important îl ocupă atitudinea acestuia faţă de persoanele contactate. **Serviciile de matching computerizat** de aplicaţie recentă, au în scop găsirea, privirea dintre slujbele dorite de către diferite persoane şi necesităţile organizaţiei, prin intermediul computerului.

Recrutarea la evenimente speciale se aplică în cazul în care nevoia de personal nu e mare, organizaţia nu e nouă sau nu e bine cunoscută. Aceste firme pot organiza "open-houses", vizita la sediul central, materiale despre firmă, întâlniri

profesionale. De asemenea un loc important în cadrul acestei metode îl ocupă târgurile de locuri de muncă.

Altă metodă e **angajarea studenților în timpul verii**. Practicile de vară sunt utilizate în domeniul afacerilor și sunt utilizate de firme ca Chase Manhattan Bank, First National City Bank și altele, cât și în spitale. Chiar dacă calitatea muncii efectuate nu cadrează întotdeauna cu standardele, interesul firmelor e în special training-ul și impunerea unei bune imagini a firmei putând atrage astfel recruți.

10. 3. Procesul de recrutare a resurselor umane și fazele sale

După aceste prezentări analitice ale procesului de recrutare a resurselor umane prezentate anterior este necesară o prezentare a dinamicii recrutării resurselor umane.

A. Manolescu, V. Lefter & all consideră că recrutarea e formată din următoarele faze:

- definirea postului;
- definirea profilului psihologic și profesional al candidatului;
- stabilirea surselor și a metodelor;
- selecția.

Monica Voicu[15] consideră drept etape ale procesului de recrutare a resurselor umane, următoarele:

- planificarea resurselor umane;
- stabilirea politicii de recrutare;
- stabilirea recruților;
- verificarea surselor interne;
- verificarea surselor externe;
- selecția.

Procesul de recrutare a resurselor umane afectează **planul de recrutare** a cărui faze, în opinia autoarei citate sunt:

- studiul politicii de personal a organizației;
- culegerea informației privind cuplul oameni-posturi;
- analiza informațiilor ce duc la identificarea nevoilor de resurse umane precum și resursele umane interne și externe;
- planificarea acțiunilor în vederea recrutării.

Autoarea enumeră și etapele planului de recrutare care diferă de fazele planului de recrutare ce sunt mai degrabă faze ale procesului de recrutare și elaborării planului de recrutare. Etapele planului resurselor umane după Monica Voicu sunt: "*culegerea informațiilor, organizarea posturilor și a oamenilor, studiul posturilor, calculul nevoilor directe și calculul nevoilor de recrutare*"[16]. Prima etapă presupune culegerea de infirmații referitoare la obiectivele generale ale organizației, proiectele de dezvoltare și costurile pe care compania e dispusă să și le asume în ceea ce privește politica de recrutare. Studiul postului se referă la stabilirea denumirii sale, a obiectivelor, a sarcinilor a responsabilităților și mijloacelor folosite. Compararea efectivului teoretic cu cel real înseamnă calculul

[15] Mathis, R. R., Nica, P. C., Rusu, C., *op. cit.*, pag. 86
[16] Ibidem, pag. 95

nevoilor directe iar apoi, comparând nevoile directe, măsura în care pot fi acoperite din resurse interne, posturile cu persoane disponibile, nevoile indirecte şi nevoile totale, se ajunge la stabilirea nevoilor de recrutare.

Trebuie menţionat că în cadrul lucrărilor studiate există metode diferite, înţelegeri diverse ale procesului de recrutare. Sintetizând concepţiile mai multor autori am elaborat şase etape ale acestui proces, oferind managerilor sugestii de fişe de control, pentru fiecare etapă în parte.[17]

I. Analiza strategiei de personal

Procesului începe odată cu apariţia nevoii de recrutare ce poate apărea din **strategia de personal** (cu condiţia să fie bine realizat) şi permite o recrutare preventivă şi în timp optim sau poate apărea ca urmare a unei schimbări ce nu a putut fi surprinsă de acest plan.

Fişa de lucru nr. 1
STRATEGIA DE PERSONAL
Puneţi la punct chestiunile de fond

1. Decideţi de câţi angajaţi aveţi nevoie
2. Studiaţi necesitatea derulării programului de lucru în una, două sau trei ture în funcţie de:
   - Specificul activităţii
   - Spaţiul de care dispuneţi
   - Indicatorii de performanţă pe care doriţi să-i atingeţi
3. Stabiliţi limitele minime şi maxime ale salariilor pe care le veţi practica pentru început
4. Determinaţi limitele minime şi maxime ale sumelor pe care le veţi acorda pentru prestarea serviciilor, în raport cu salariile pe care le practicaţi şi cu timpul afectat lucrului de către cei încadraţi cu convenţii civile
5. Stabiliţi modalităţile de ocupare a posturilor:
   - Interviu
   - Concurs
   - Probă practică
   - Alte modalităţi de verificare a competenţei şi aptitudinilor profesionale

Puneţi la punct chestiuni de detaliu

1. Pregătirea profesională a persoanelor de care aveţi nevoie
2. Număr de persoane necalificate, calificate şi supercalificate
3. Specializările personalului
4. Oportunitatea unui compartiment propriu de personal (în funcţie de numărul de persoane angajate, de spaţiul de arhivare a documentelor de muncă etc.)
5. Stabiliţi unele criterii pentru ocuparea posturilor:
   - Studii
   - Vechime
   - Experienţă în domeniu
   - Vârstă
   - Sex
   - Calităţi personale
   - Alte condiţii

[17] fişele de lucru introduse în lucrare sunt preluate din Stratan, D. (coord), *Managementul afacerilor de succes*, Rentrop&Stratan, Bucureşti, 1999, secţiunea 3, pag. 49-53

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Stabiliți amplasarea în spațiu a personalului

1. Dispunerea personalului de execuție și a celui de decizie
   - Împreună
   - Separată
   - Combinată
2. Disocierea activităților statice de cele dinamice, a celor zgomotoase de cele silențioase
3. Corelarea vecinătăților cu fluxul informațional optim

II. Consultarea fișei postului

După ce nevoia a fost identificată se va consulta **fișa postului** respectiv cu cerințele și specificările acestuia și se va discuta actualitatea, corectitudinea și exhaustivitatea ei cu factorii necesari.

Fișa de control nr. 2
FIȘA POSTULUI
Descrierea postului

Denumirea postului:
Locul desfășurării muncii:
Condiții fizice ale desfășurării muncii:
Relații cu alți angajați:
Numărul subordonaților:
Numărul superiorilor:
Salariul aproximativ:
Condiții de muncă:
Aspecte legate de protecția muncii:
Orar de lucru:
Pauze:
Ore suplimentare:
Concediu cuvenit:
Obligații principale ce vor reveni angajatului:

_____

Obligații secundare ce vor reveni angajatului:

_____

III. Crearea unei fișe profil a candidatului ideal

Pe baza acestei fișe a postului poate fi creată o fișă profil (cu caracter general) a candidatului ideal la acel post (ce va putea fi utilizată și la selecție) care, în cazul recrutării, va conține doar standarde minimale ce trebuie trecute pentru a participa la selecție.

Fișa de control nr. 3
"PORTRETUL ROBOT" AL ANGAJATULUI

Postul vizat:
Data:
Completat de:
Funcția:
Departamentul:
Educație:

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cunoştinţe profesionale:
Experienţă:
Calităţi psihice:
Calităţi fizice:
Alte cerinţe:

IV. Stabilirea surselor de selecţie

Această fişă profil va fi analizată şi în funcţie de ea se vor stabili sursele în care se găsesc asemenea candidaţi.

Fişa de control nr. 4
SURSE DE RECRUTARE A PERSONALULUI

1. Angajaţi actuali ai firmei dvs. (care sunt capabili sau pot fi pregătiţi pentru a face faţă noului post)
2. Cunoscuţi sau recomandări ale unor cunoscuţi
3. Licee/universităţi
4. Concurenţă
5. Anunţuri de mică publicitate în presa locală
6. Anunţuri de mare publicitate în presa locală
7. Anunţuri de mică publicitate în presa naţională
8. Anunţuri de mare publicitate în presa naţională
9. Anunţuri la posturi locale de radio
10. Anunţuri la posturi naţionale de radio
11. Anunţuri la posturi locale de televiziune
12. Anunţuri la posturi naţionale de televiziune
13. Agenţii specializate în recrutarea de personal
14. Foştii solicitanţi
15. Persoane pensionate

V. Stabilirea metodelor de selecţie

După stabilirea surselor se vor hotărî şi **metodele potrivite** pentru abordarea fiecăruia. Odată realizat, acest plan de recrutare se poate trece la încadrarea temporală şi apoi la aplicarea sa. Bineînţeles în cazul în care există mai multe tipuri de posturi, elementele anterioare se vor multiplica. Pe măsură ce se realizează (în plan teoretic) planul de recrutare poate fi stabilit şi costul – şi dacă există date, chiar eficienţa sau eficacitatea – fiecărei metode precum şi eventualul ei succes.

Fişa de control nr. 5
CONCEPEREA ANUNŢURILOR PUBLICITATE PENTRU RECRUTAREA PERSONALULUI

1. Citiţi anunţurile existente în presă pentru posturi similare celor vizate de dvs.
2. Atunci când urmăriţi astfel de anunţuri, fiţi atent la:
   - Dimensiuni
   - Frecvenţa apariţiilor
   - Salariile oferite
3. Concepeţi anunţul cât mai dinamic şi mai atractiv. Feriţi-vă de texte plictisitoare, anoste.

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4. Nu includeți în anunț decât condiții referitoare **la experiența, educația și calificările necesare** viitorului angajat. Dacă veți menționa tipul de **personalitate** pe care îl vizați, practic vă veți crea un dezavantaj: candidații care nu întrunesc condițiile, vor căuta cu siguranță să vă "păcălească", iar aprecierea dvs. va fi mult îngreunată.
5. Nu uitați să menționați limitele de vârstă, dacă este cazul.
6. Alegeți una sau două dintre caracteristicile pozitive ale firmei/afacerii dvs. (cu dezvoltare rapidă, dinamică etc.) și menționați-le în anunț, pentru a atrage cât mai mulți candidați.
7. Scrieți câteva cuvinte despre posibilitățile de promovare, despre salariul stimulativ sau despre orice alte beneficii pe care candidații le-ar avea, dacă ar lucra pentru dvs.
8. Denumiți cât mai atractiv postul vizat (de exemplu, "asistent(ă) administrație" sună mult mai impozant decât "funcționar(ă)/dactilograf(ă)").
9. Pentru a "agăța" cât mai mulți candidați, dați anunțul în ziare cu tiraj mare, ce apar în orașe mari. Menționați însă locul unde angajații își vor desfășura activitatea, pentru a evita să fiți contactat de persoane care nu doresc să facă naveta.
10. Scopul dvs. este să atrageți cât mai mulți candidați competenți. Prezentați foarte precis minimele cerințe referitoare la post, pentru a nu pierde timpul cu persoane incomplet calificate sau chiar necalificate.
11. Menționați în final orice cerințe speciale (modul în care trebuie făcută înscrierea, ultima dată pentru înscriere etc.).
12. Nu vă faceți probleme dacă anunțul publicitar nu "dă roade" imediat. Schimbați periodic forma anunțului, insistând până când găsiți exact persoanele dorite.

10.4. Selecția personalului

Selecția candidaților pentru un post urmărește ca scop de a angaja oameni care să atingă succesul în activitatea profesională. În acest sens, reușita este dată, în mare parte, și de modul de realizare a selecției de personal, de identificarea "omului potrivit la locul potrivit". Cele mai eficiente și des utilizate metode de selectare a personalului sunt curriculum vitae, interviul de selecție, testele psihologice și evaluarea personalității.

10.4.1. Curriculum vitae

Una dintre cele mai frecvente metode de selecție, curriculum vitate (CV) reprezintă un document prin care candidatul își prezintă propria biografie, având în vedere detaliile necesare cerute de postul dorit. CV-ul reprezintă o combinație între două elemente:[18]

- *informații standard* (nume, adresă, vârstă, stare civilă, studii, diplome);
- *informații personalizate* (biografia profesională, domenii de interes, factori de motivație etc.).

Deoarece, în majoritatea proceselor de selecție, CV-ul poate fi considerat ca un prim contact al candidatului cu persoana care realizează selecția, este

[18] a se vedea Delia Vîrgă, *Recrutare și selecție*, în Manual de psihologia muncii și organizațională, 2004, pag. 83

necesar ca acest document să fie foarte bine realizat, să țintească prescripțiile postului vizat prin aptitudinile, capacitățile pe care candidatul şi le asumă. În ultimul timp, în CV-uri au fost incluse şi fotografii ale persoanei respective. Totuşi, cercetările realizate în această direcție (influențează fotografia unei persoane atractive sau mai puțin atractive procesul de selecție?) au evidențiat faptul că un CV bine construit la care s-a ataşat şi fotografia persoanei (mai mult sau mai puțin atractive) nu creşte şansele de a fi selectată pentru interviu, în schimb un CV obişnuit căruia îi este ataşată poza unei persoane atractive creşte probabilitatea trecerii la următoarea probă.

De obicei CV-ul poate fi însoțit de o **recomandare**, precum şi de o **scrisoare de intenție** prin care candidatul îşi exprimă dorința de a se angaja pe un post disponibil, scrisoare care trebuie să fie scurtă, concisă şi redactată într-un stil direct.

Analiza CV-ului şi a recomandării reprezintă următoarea etapă în procesul de selecție. Pentru a înțelege procesul de analiză oferim în continuare modele de fişe de control.

Fişa de control nr. 6
ANALIZA CV-URILOR

Analiza datelor personale

1. Vârsta
2. Sexul

Analiza pregătirii

1. Studiile
2. Vechimea
3. Experiența în domeniu
4. Limbile străine cunoscute

Analiza rutei profesionale

1. Locurile de muncă anterioare
2. Funcțiile îndeplinite
3. Durata şederii la fiecare loc de muncă anterior
4. Ruta profesională urmează o curbă ascendentă, lineară sau descendentă

Analiza formei de prezentare

1. Redactarea (de mână, la computer)
2. Modul de organizare a informațiilor
3. Nivelul de detaliere a prezentării
4. Calitatea prezentării (hârtie, aşezare în pagină etc.)

Fişa de control nr. 7
ANALIZA RECOMANDĂRILOR

Cine face recomandarea

1. Şeful direct anterior
2. O persoană publică
3. O altă persoană care îl cunoaşte pe recomandat

Calități menționate în favoarea celui recomandat

1. Calități profesionale
2. Calități intelectuale
3. Calități comportamentale

BCU IAŞI

4. Calităţi psiho-fizice
5. Calităţi morale
6. Alte calităţi

Atenţie! Aprecierea fiecărei calităţi se poate face fie prin acordarea unui punctaj, fie prin calificative, în funcţie de activitatea pentru care se face recomandarea.

Aspecte critice cu privire la cel recomandat (verificaţi dacă aceste aspecte au generat stări conflictuale, au dus la prejudicierea altor angajatori)

1. Profesionale
2. Intelectuale
3. Comportamentale
4. Psiho-fizice
5. Morale
6. Alte aspecte

Perioada în care cel ce face recomandarea l-a cunoscut pe recomandat

10.4.2. Interviul de selecţie

Interviul de selecţie este alcătuit dintr-un schimb formal de informaţii, impresii şi puncte de vedere, care are loc între candidat şi potenţialul angajator. De obicei, la interviu participă un singur candidat o dată, dar numărul de intervievatori poate fi diferit (unul, doi sau o comisie de intervievare)[19].

Interviul ca metodă de selecţie apreciază o combinaţie de: experienţe, abilităţi cognitive, abilităţi specifice şi aspecte ale personalităţii, cum ar fi, spre exemplu, conştiinciozitatea. Pentru exemplificare prezentăm câteva cerinţe şi criterii de realizare a unui interviu

Fişa de control nr. 8
INTERVIEVAREA CANDIDAŢILOR

Pregătiţi cu atenţie interviurile

1. Alocaţi timp suficient fiecărei discuţii (15 – 90 minute, în funcţie de importanţa postului pentru care se candidează)
2. Pregătiţi o cameră liniştită pentru derularea interviului. Daţi instrucţiuni să nu fiţi deranjat decât în caz de urgenţă.
3. Nu uitaţi că discuţiile trebuie să se desfăşoare pe baza CV- ului fiecărui candidat. Înaintea interviurilor, rezervaţi-vă deci câte 5 minute pentru a recapitula informaţiile prezentate în C.V. şi, dacă este cazul, în recomandări.
4. Selectaţi, în funcţie de postul vizat, întrebările pe care le veţi pune candidaţilor.

Intervievaţi eficient!

Menţineţi-vă deschiderea faţă de candidat pe tot parcursul interviului, indiferent de prima impresie pe care v-a creat-o.

Încercaţi să alungaţi emoţiile candidatului imediat cum intră în încăpere, printr-o atitudine degajată şi prietenoasă. Nu-i momentul să-i dovediţi că este şef.

Invitaţi-l să ia loc lângă dvs., şi nu în cealaltă parte a biroului. Astfel îl veţi stimula să vorbească mai deschis

Începeţi printr-o scurtă prezentare a firmei/ afacerii dvs. "Dezvăluiţi" candidatului câteva planuri, obiective etc. în legătură cu aceasta. Fiţi optimist.

[19] a se vedea Delia Vîrgă, *op. cit.*, pag. 84;

În timpul interviului propriu-zis nu monopolizați discuția; lăsați candidatul să vorbească și ascultați-l cu atenție.

Puneți pe cât posibil întrebări complexe, la care să nu se poată răspunde prin "da" sau "nu".

Observați cât mai mult candidatul în timpul interviului. De multe ori, atitudinea persoanei față de informațiile pe care le furnizează este mai importantă decât informațiile respective

Luați notițe în timpul interviului și scrieți concluziile imediat după terminarea lui. Folosiți în acest scop formularul de lucru *"Concluziile interviului pentru angajare"*

Întrebări vizând studiile și pregătirea

1. Ce materii ați preferat la școală și de ce?
2. Ați urmat cursuri de perfecționare?

Întrebări vizând experiența profesională

1. Ce funcție ați avut la ultimul loc de muncă?
2. Pentru ce domeniu de activitate vă simțiți mai bine pregătit?
3. Ce domenii de activitate prezintă dificultăți pentru dvs.?
4. Ați prezentat, la locurile de muncă anterioare, propuneri de îmbunătățire a activității?
5. În ce măsură credeți că ați contribuit la creșterea profitului?
6. Cum ați ajuns la vechiul post?
7. De ce doriți să îl părăsiți?

Întrebări vizând ambițiile profesionale

1. Ce activitate v-ar plăcea să desfășurați pe viitor?
2. Ce aspirații aveți pentru următorii 5 ani?
3. Salariul?

Întrebări vizând motivarea

1. Care este motivul pentru care v-ați prezentat la acest interviu?
2. Ce așteptați de la acest post?
3. Care este, pentru dvs., postul ideal?
4. În ce măsură se poate conta pe dvs. (ore suplimentare, loialitate)?

Întrebări vizând tipul de personalitate

1. Preferințe să lucrați de unul singur sau în echipă?
2. Ați dori să lucrați în fiecare zi cu aceleași persoane sau să cunoașteți mereu altele?
3. Preferați să desfășurați chiar dvs. o anumită activitate sau să coordonați munca altora?
4. Vă place să exercitați mai multe activități simultan sau să vă concentrați asupra unui singur lucru?
5. V-ați putea impune în fața unui grup de 10 angajați, câștigându-le respectul?
6. Vă considerați un luptător?
7. Care credeți că sunt principalele dvs. calități?
8. Care considerați că sunt slăbiciunile dvs.?
9. De ce credeți că sunteți potrivit pentru această slujbă?
10. Care este cea mai mare realizare a dvs.?
11. Care este cea mai mare greșeală pe care ați făcut-o în activitatea de până acum?
12. Care au fost relațiile cu șefii anteriori? Dar cu ceilalți angajați?
13. Pe cine ați apreciat cel mai mult dintre foștii dvs. colegi? De ce?

14. Care sunt activităţile preferate în timpul liber?

Întrebări vizând autocontrolul

1. Descrieţi o situaţie când aţi avut de-a face cu un client nervos. Cum aţi procedat?
2. Preferaţi să lucraţi într-un mediu liniştit sau într-un mediu dinamic, provocator?
3. Cum traversaţi perioadele de stres?

Imediat după încheierea interviului sau, uneori, chiar pe parcursul desfăşurării lui, persoana care realizează interviul trebuie să completeze un formular care să cuprindă concluziile rezultate, astfel încât acestea să fie cât mai obiective, apropiate de relatările subiectului. Un astfel de formular poate fi prezentat sub următoarea formă:

Fişa de control nr. 9

CONCLUZIILE INTERVIULUI PENTRU ANGAJARE

Solicitant	Data
Postul dorit	
Cine realizează interviul	Funcţia
Coordonatorul Departamentului	Funcţia

FACTORI	OBSERVAŢII
EXPERIENŢE ÎN MUNCĂ ŞI PREGĂTIREA ÎN DOMENIU	
Solicitantul are experienţă şi pregătire excelente	
Experienţă şi pregătire foarte bune	
Experienţă şi pregătire acceptabile	
Pregătire minimă	
Pregătire insuficientă	
CUNOŞTINŢE DE SPECIALITATE	
Foarte bine documentat	
Foarte eficient, este necesară puţină pregătire	
Cunoştinţe elementare, dar capabil să înveţe	
Necesită multă pregătire	
Nu este deloc potrivit pentru acest post	
CREATIVITATE	
Creativitate excelentă, vine mereu cu idei noi	
Caută metode şi alternative mai bune	
Capabil să creeze la nivel mediu	
Are puţine sugestii noi sau idei	
Nivelul creativităţii este foarte scăzut	
AMBIŢII PROFESIONALE	
Fixează obiective foarte ambiţioase	
Scopuri de nivel mediu, uneori are iniţiativă	
Obiective de nivel mediu; nu este foarte ambiţios	
Se bazează pe alţii prea des; obiective minime	
MOTIVARE	

Motivare excelentă	
Foarte interesat de post; pune întrebări	
Dorință de a munci	
Puțin interesat de post	
Nu este interesat de post, impasibil	
TRĂSĂTURI PERSONALE	
(Cât de bine se potrivește persoana pentru post, din punct de vedere al personalității)	
Excelent pentru acest post	
Foarte bun pentru acest post	
Satisfăcător pentru acest post	
Incert pentru acest post	
Nesatisfăcător pentru acest post	
AUTOCONTROL	
Are o excelentă abilitate de a se controla, se descurcă foarte bine în situații de stres	
Siguranță de sine; încredere în capacitatea sa de a rezolva probleme	
Autocontrol mediu	
Pare suprasolicitat; nervos	
Greoi; pare preocupat, îngrijorat	
ASPECT FIZIC	
Curat şi deosebit de plăcut	
Aspect fizic foarte plăcut	
Aspect fizic plăcut	
Înfățişare neglijentă	
Foarte neîngrijit	
IMPRESIE GENERALĂ	
Excelentă	
Peste medie	
Medie	
Nesatisfăcătoare	

Solicitantul este:
Un candidat foarte bun
Un candidat posibil, dar pentru un alt post
Un candidat posibil
Un foarte puțin probabil candidat
Nepotrivit

Tipul de funcție pentru care se pare că solicitantul are experiență:

_____

Semnătura celui care a realizat interviul _____Data_____

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

10.4.3. Testele psihologice

În domeniul selecției de personal, testarea abilităților cognitive generale a constituit una din cele mai importante metode folosite pentru a diferenția candidații la un post și pentru a prezice performanța în muncă. Ultimele cercetări au demonstrat însă, că astfel de evaluări nu pot prezice totuși performanța în muncă. Se operează, în ultimul timp și cu diagnosticarea inteligenței practice care vizează abilitățile persoanei de a atinge scopuri cotidiene, din viața de zi cu zi, dar nici astfel de date, se pare că nu sunt foarte predictive. Cele mai recente studii sunt orientate spre diagnosticare inteligenței emoționale care vizează modul în care oamenii își percep, înțeleg și stăpânesc emoțiile. Totuși nu există încă rezultate care să probeze validitatea inteligenței emoționale în domeniul muncii.

10.4.4. Evaluarea personalității

Ca metodă recentă utilizată în procesele de selecție, evaluarea personalității și-a câștigat un loc de seamă în cadrul acestui proces, chiar dacă, unele studii subliniază și accentuează limitele acestei probe. Într-adevăr, există riscul distorsionării răspunsurilor de către subiecți în timpul procedurii de selecție, dar cercetările arată că astfel de distorsiuni pot fi reduse la minimul prin comunicarea consecințelor pe care le pot avea asupra rezultatelor selecției.

Acestea sunt doar câteva probe de selecție a personalului, nereprezentând totul în ceea ce privește procesul de selecție. În ultimul timp s-au dezvoltat adevărate centre de recrutare și selecție de personal care, la comandă, utilizează o paletă largă de probe în selecția personalului, adaptate oricărui tip de cerere, oricărei organizații. Mai mult, schimbările majore prin care trec organizațiile din zilele noastre au generat o orientare spre mai multe proceduri de selecție, depășind sfera celor care vizează doar simpla alegere a angajaților care demonstrează cea mai bună potrivire a cunoștințelor, abilităților și capacităților lor cu cerințele muncii și ale postului. Acum se vizează și un alt fel de "potriviri", mai ales cu grupul sau echipa, cu organizația sau cu nevoia de inovație (....). Să nu uităm că munca cea mai eficientă este cea de echipă, așa încât capacitatea individului de a se integra și de a munci în echipă este o variabilă deosebit de importantă care trebuie avută în vedere în cadrul procesului de selecție, dar este și o capacitate care poate fi educabilă, de unde și nevoia formării continue a personalului în această direcție.

BCU IASI/CEN

CAPITOLUL 11

GRUPUL ŞI FORMAREA ECHIPEI DE MUNCĂ EFICIENTĂ

11.1. DEFINIŢIA GRUPULUI DE MUNCĂ

Grupul reprezintă o realitate socială caracterizată prin: ansamblu de persoane aflate în interrelaţie în vederea atingerii unui scop şi diferenţiindu-se după funcţii sau sarcini.

Grupul de muncă este definit ca „un grup de persoane care realizează o activitate sau o acţiune, sub conducerea unui şef. Între membri grupului există relaţii de dependenţă, ei îndeplinind sarcini prestabilite în vederea atingerii unui scop comun. Deşi calitatea unui grup este influenţată de calităţile fiecărui individ, el constituie o entitate distinctă"[1].

Un grup de muncă, ca şi grup specific, are anumite *caracteristici de bază*[2]:

- este elementul principal care transformă resursele în produse;
- între membri grupului există relaţii socio-afective care pot favoriza sau frâna realizarea obiectivelor;
- toţi membri grupului respectă anumite reguli de comportament şi de conduită;
- fiecare membru al grupului are o anumită atitudine faţă de membri săi şi faţă de grup.

În realitate, se poate observa că există grupuri de muncă ce se caracterizează prin cooperare, înţelegere, încredere, care dezvoltă o atmosferă stimulativă pentru performanţa în muncă, precum există colective dominate de tensiuni şi conflicte interne, care sunt şi indiferente faţă de rezultatele muncii.

11.2. ELEMENTE STRUCTURALE ALE GRUPURILOR DE LUCRU - ROLURI, NORME, STATUSURI -

Rolurile sunt „poziţii în cadrul grupurilor cărora le este ataşat un set de comportamente aşteptate"[3]. Astfel, ca angajaţi ai unei organizaţii, putem îndeplinii simultan *roluri desemnate* (prescrise formal în structura organizaţională, indicând cine ce face şi cine le poate spune altora ce să facă – director, şef, subordonat) şi *roluri emergente* (se dezvoltă natural pentru a satisface nevoie socio-emoţionale ale membrilor grupului sau pentru a ajuta la realizarea sarcinilor de muncă formale – liderul informal, ţapul ispăşitor).

---

[1] O.M. Sachelarie, N.F. Petrişor, *Resurse umane – o provocare pentru managementul contemporan*, Editura Paralela 45, Piteşti, 1998, pag.71

[2] Idem, pag. 71

[3] Z. Bogathy, *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*, Editura Polirom, Iaşi, 2004, pag.253

În privința rolului, lucrurile pot fi diferite în funcție de cum percepe și înțelege fiecare (șef, subordonat) rolul pe care trebuie să-l îndeplinească un individ. Cauzele diferențelor perceptive pot proveni din calitatea analizei făcute de organizație postului de muncă, calitatea comunicării interpersonale și calitatea feed-bak-ului privind comportamentul angajatului, priceperea și interesul acestuia de a răspunde așteptărilor de rol. În condițiile în care acestea nu sunt îndeplinite, se poate vorbi de *ambiguitatea rolului* (imaginea individului despre rolul său este neclară sau diferită de a celorlalți) și *conflictul de rol* (angajatul se confruntă cu așteptări incompatibile cu rolul său, această situație determinând tensiune, iritare, moral scăzut, dificultăți în comunicare, stres).

Normele sunt „standarde de conduită împărtășite de toți membri grupului, care reglementează acțiunile acestora. Aceste așteptări comune privind comportamentul adecvat în cadrul grupului se pot referi la tot felul de aspecte, de la participarea la ședințe, vestimentație/ ținută la lucru, ritm de lucru, la acte de loialitate, alocarea recompenselor și performanța la locul de muncă"[4]. Grupurile, de asemenea, nu stabilesc norme pentru orice situație sau comportament, ci numai pentru cele importante pentru grup. Ele apar fie datorită unor declarații explicite ale unui membru al grupului (exemplu – șeful interzice fumatul în organizație), fie datorită unor evenimente critice în istoria grupului (exemplu – un angajat nevinovat este rănit de o mașină, eveniment în urma căruia toți membri echipei se monitorizează reciproc), fie datorită privilegiului primului comportament (primul model comportamental care se delimitează într-u grup stabilește, de regulă, expectanțe pentru membri grupului).

Statutul reprezintă rangul, poziția socială sau prestigiul social acordat unui membru în grup, dobândirea lui fiind condiționată de competențe individuale (grad de instruire, experiență, atitudini). În cadrul unei organizații se poate vorbi de un *sistem formal de statut* (managerul unei organizații încearcă să evidențieze public angajații cu un statut mai mare decât alții, prin titluri, pachet salarial, program de lucru etc.) și de un *sistem de statut informal* (reglementat de criterii precum vârsta, sexul, rasa, calitatea activității membrilor echipei).

11.3. Structuri organizaționale formale și informale

În cadrul oricărui tip de organizație se poate vorbi de două tipuri de structuri în ceea ce privesc grupurile: formale și informale

Structurile organizaționale formale sunt cele oficiale, impuse prin legi și regulamente și pe care orice angajat nou venit, spre exemplu, le găsește în organizație, fiind obligat să le cunoască și să le respecte. Grafic, această structură se prezintă sub forma *organigramei*. Această structură are rolul de a proteja oamenii, de a reduce conflictele, de a stabili relații oficiale între oameni, deci are ca scop satisfacerea unor interese oficiale ale organizației ca întreg.

Structurile informale sunt formate din „ansamblul relațiilor interpersonale dintre angajați, urmărind în general, satisfacerea unor interese personale"[5]. Un grup informal de oameni se caracterizează „prin existența în cadrul lui a unor

[4] Idem, pag. 254
[5] O. M. Sachelarie, N. F. Petrișor, *op. cit.*, pag. 78

relaţii spontane, flexibile sau nedefinite cu claritate"[6]. În cadrul acestei forme de organizare nu se poate vorbi de o structură bine definită, dar acest lucru nu înseamnă că într-un grup informal nu există norme, reţele de comunicare sau lideri. Dimpotrivă, acestea există, însă acceptarea normelor sau liderilor de către membri organizaţiei este implicită şi spontană.

Cercetările în domeniu demonstrează faptul că o organizaţie de succes este cea în care managerul reuşeşte să echilibreze şi să armonizeze funcţionarea celor două structuri. Mai mult chiar, acest fapt – armonizarea relaţiilor dintre formal şi informal – trebuie să constituie un ideal pentru orice organizaţie, pentru că doar astfel se poate asigura realizarea concomitentă a aspiraţiilor individuale ale salariaţilor şi a obiectivelor generale ale firmei.

În tabelul 11.1. pot fi urmărite caracteristicile grupurilor formale şi informale.[7]

Tabelul 11.1. Caracteristici ale grupurilor formale şi informale

Grupurile formale	Grupurile informale
1. Se constituie pe bază de acte şi norme oficiale.	1. Se constituie spontan, pe baza unor interese şi preocupări comune, a nemulţumirilor resimţite faţă de şefi, a vechimii în muncă etc.
2. Au scop lucrativ.	2. Urmăresc sprijinirea propriului interes, promovarea unei idei.
3. Aparţin structurii organizatorice.	3. Aparţin structurii neformale.
4. Regulamentul de funcţionare este oficial şi obligatoriu.	4. Se conduc după regulamente neobligatorii.
5. Se modifică odată cu restructurarea organizatorică.	5. Rămân aceleaşi şi după modificarea structurilor oficiale.
6. Sunt conduse de un şef ierarhic investit oficial cu autoritate.	6. Sunt conduse de un lider ales datorită competenţei şi autorităţii sale.

11.4. FORMAREA ŞI DEZVOLTAREA GRUPURILOR

Teza conform căreia dezvoltarea individuală e determinată de dezvoltarea celorlalţi din grupul din care face parte se verifică şi în cadrul grupurilor de muncă. Drumul spre desăvârşirea individului trece prin ceilalţi, deoarece în interiorul colectivului de muncă, fiecare dezvoltă surse de informare.

În cadrul grupului fiecare membru acumulează informaţii nu numai de la lider, ci şi din interiorul grupului, de la fiecare dintre membri săi. Se poate afirma că în grup se trece de la interacţiune la interferenţă, favorizantă creşterii posibilităţii de inter-învăţare, inter-informare şi de acumulare a cunoştinţelor şi experienţei prin raportarea la valori comune.

Antrenarea unui membru la viaţa de grup are drept ţintă adaptarea rapidă şi eficientă a acestuia la formele de muncă cooperantă. Acesta presupune în primul rând a investi încredere, respect în grupul din care face parte, apoi a

[6] Mihaela Vlăsceanu, *Psihologia organizaţiilor şi conducerii*, Editura Paideia, Bucureşti, 1993, pag. 98

[7] C. Rusu, M. Voicu, *ABC-ul managerului*, Ed. Gh.Asachi, Iaşi, 1993, pag. 143

dobândii competențe necesare interacțiunii eficiente, însemnând câștig valoric atât pentru membri grupului, cât și pentru organizație.

Orice grup dispune de *caracteristici socio-psihologice specifice*, proprii acestuia și diferențiindu-se de particularitățile altor grupuri. Între acestea reținem:

- ajutorul reciproc;
- critica binevoitoare;
- tendințe de trăire în comun a fenomenelor proprii vârstei și a celor semnificative din viața grupului și a fiecăruia;
- perseverența în atingerea scopurilor comune.

Fenomenul de ordin psihosocial ce caracterizează *relațiile și interacțiunea membrilor unui colectiv* sunt:

- coeziunea;
- climatul psihologic;
- percepția colectivului de către membri grupului;
- situarea indivizilor în interiorul grupului;
- perspectivele individului în raport cu cele ale colectivului din care fac parte;
- autodeterminismul în relația cu grupul.

Modul în care grupul acționează asupra membrilor săi poate constitui un *model de învățare psihosocială în și prin colectiv*, întrucât grupul preia, transmite, ameliorează și consolidează unele norme și modele elaborate de o anumită organizație. Învățarea psihosocială are ca mecanism imitația și reproducerea, caracterizându-se printr-o distribuție neuniformă a modelelor la nivelul grupului. Mai mult, se înregistrează o oarecare diferență între conduita grupului, normele acestuia și obiectivele impuse de organizație, din anumite considerente fiind necesare controlul și dirijarea învățării psihosociale, orientarea acesteia după modele oferite de lider. Un grup de muncă este compus din membri egali între ei și un lider (formal sau informal), iar raporturile dintre grup și lider sunt reglementate oficial în concordanță cu sarcina asumată și normele de funcționare. Interacțiunea membrilor grupului va fi raportată la cadrul organizatoric și la sarcina comună. Acestea vor da naștere însă unor modele acționale proprii grupului, generând chiar coduri, norme, valori și tradiții specifice. *Normele grupului* sancționează comportamentele membrilor săi prin metoda consensului, exercitându-se o anumită presiune asupra fiecărui membru. Cercetările au demonstrat că munca stimulată de interesul personal și de cel al grupului este mai eficientă decât aceea impusă de forța coercitivă a autorității. Efectul asumării, preluării normelor grupului de către fiecare membru al acestuia se traduce în *moralul grupului*. Astfel încât un moral înalt presupune o coeziune puternică, solidaritate și rezistență la presiunile externe, indiferent de unde vin acestea. Cel mai concludent indicator al moralului unui grup este orientarea acestuia spre cooperare. S-a observat că randamentul este superior atunci când persoana se află angajată într-o relație de cooperare, făcându-se distincție între competiție și cooperare, ce scoate în evidență că, în timp ce *cooperarea* se definește printr-o comunicare deschisă, onestă între parteneri, stimulând convergența acestora la anumite concepții și valori, dezvoltând spiritul de încredere, *competiția* se prezintă sau generează lipsa comunicării, opoziția, atitudine ostilă, suspiciune, diminuând forța colectivului, favorizând coerciția (presiunea) din parte autorității. Nevoia dezvoltării spiritului colectiv pledează spre cooperare în muncă, obligând la acțiuni care presupun

interacțiune, experimentarea în comun a diferitelor modele capabile să întregească personalitatea, inclusiv să favorizeze procesele cognitive.

În egală măsură, studiile asupra creativității de grup au demonstrat superioritatea colaborării în raport cu activitățile individuale. Valoarea cooperării în relație cu acțiunea de competiție e demonstrată și de învățarea pe grupuri: pregătirea organizată pe grupuri mici a evidențiat că, prin cooperare se dezvoltă participarea, asumarea responsabilității, creativitatea. Avantajul principal al acestei metode constă în însușirea de către fiecare individ a unei metode de muncă în grup, dar și de acomodare interpersonală, stimulându-se achizițiile reciproce.

11.4.1. Evoluția funcțională a grupului

Plecând de la constatarea unicității, complexității și caracterului dinamic al grupului (indiferent de particularitățile membrilor săi), de un mare interes și utilitate pentru a cunoaște grupul, este să înțelegem cum funcționează acesta, ce procese se petrec în interiorul său prin rețeaua activităților de comunicare sau interpersonale.

Prin cercetarea unui număr mare de articole în problema grupului și a dinamicii sale (în 1980, peste 200 de articole și studii), R.B.Lacoursiere a construit un model cuprinzând cinci stadii ale dinamicii grupului. Așadar, orice grup, deci și grupul organizațional, traversează pe parcursul vieții sale următoarele cinci stadii, care au caracteristici și comportamente dominante specifice (tabelul 11.2.).

Tabelul 11.2. Stadii în evoluția grupului

Stadiul (caracteristici)	Comportamente dominante pentru	
	Membrii grupului	Activitatea grupului
1.Orientarea • este stadiul constituirii grupului caracterizat printr-un nivel scăzut de dezvoltare a relațiilor dintre indivizi; • solicită, ca timp, aproximativ 5-10% din totalul intervalului	• motivație ușoară până la moderat; • așteptări pozitive de la experiența trăită; • anxietate ușoară (pe fondul nesiguranței) • neclarități în legătură cu modul în care se va finaliza experiența și cu modalitatea derulării;	• sarcinile sunt îndeplinite la un nivel scăzut până la moderat; • cea mai mare parte a resurselor disponibile în grup este utilizată pentru definirea scopurilor și a sarcinilor (de fapt, pentru a înțelege "De ce?" și "Cum?");
2. Nemulțumirea • este stadiul în care nivelul de dezvoltare se menține scăzut, până la moderat, ca urmare a scăderii moralului participanților; • este generată de discrepanța dintre așteptările inițiale și oferta propusă în grup; • nu are o durată de timp importantă.	• nemulțumirea față de dependența de autoritate; • adeseori, sentimente de mânie și frustrare generate de scopurile și sarcinile grupului; • nu de puține ori, trăiesc sentimente de incompetență (neputință) și de confuzie; • starea de nemulțumire este dirijată spre liderul formal sau alți membri ai grupului sub formă de reacții neprietenești, chiar ostile;	• din cauza sentimentelor negative, poate fi întreruptă; • se constată mici progrese în rezolvarea sarcinilor primite prin dezvoltarea abilităților.

3. Rezoluţia • este stadiul în care nivelul de dezvoltare evoluează de la moderat până la superior; • ca durată, stadiul poate fi foarte scurt sau foarte lung.	• atitudine din ce în ce mai binevoitoare pe măsură ce colaborarea prinde contur mai clar; • scăderea eventualelor animozităţi între membri grupului sau între aceştia şi lider şi afirmarea sentimentelor de încredere, armonie, respect reciproc; • plăcere în realizarea sarcinii care anulează disconfortul stadiului precedent	• devine tot mai eficientă pe fondul sentimentelor pozitive şi a armoniei grupului
4. Producţia • este stadiul afirmării la un nivel productiv a membrilor grupului; • se concretizează în rezultate superioare faţă de rezultatele stadiilor anterioare	• încredere în rezultatele obţinute; • acceptând relaţiile grupului, lucrează eficient şi armonios împreună; • dobândesc autonomie în activitate (faţă de lider şi faţă de alţi membri ai grupului); • comunicare autentică, deschisă, liberă; • concentrarea efortului pentru realizarea sarcinii; • stare de confort psihic datorat satisfacţiei de a munci bine şi cu rezultate recunoscute; • acceptă rolurile complementare în realizarea unei sarcini.	• este întreţinută şi stimulată de rezultatele pozitive în muncă şi în relaţiile cu ceilalţi; • devine mai uşoară, mai plăcută, dând satisfacţii cognitive şi psihosociale.
5. Încheierea • marchează sfârşitul activităţii grupului	• preocupări distincte, cu intensităţi mai mari sau mai mici, pentru dizolvarea inevitabilă; • se trăieşte sentimentul unei pierderi şi tristeţe (ascunsă sau nu) generate de gândul încheierii activităţii grupului şi de despărţirea de ceilalţi; • încearcă satisfacţie pentru încheierea cu succes a activităţii de grup.	• se înscrie pe un traiect descendent, deşi pot fi şi încercări ("pe ultima sută de metri") de recuperare a ceea ce nu s-a făcut până la încheierea propriu-zisă a activităţii.

11.4.2. Rolul liderilor în constituirea şi afirmarea grupurilor

În constituirea şi afirmarea grupului, un rol semnificativ exercită acele persoane care au influenţă asupra altora şi care deţin atribuţii în conducerea lor, adică liderii ("şefii", "responsabilii").

Psihologii, sociologii au evidenţiat că nu orice persoană are disponibilitatea şi capacitatea de a exercita rolul de lider. Mai mult, *"nu calităţile personale în*

primul rând, ci natura grupului şi situaţia concretă în care el este plasat la un moment dat determină apariţia liderului[8]. Profesorul Adrian Neculau[9] a realizat o prezentare sintetică a caracteristicilor unui lider (fie el formal sau informal), atât sub aspect biologic (sex, vârstă, talie şi robusteţe, aparenţe etc.), cât şi sub aspectul psihologiei liderului. În tabelul de mai jos esenţializăm *caracteristicile psihologie ale liderului unui grup* (tabelul 11.3.).

Tabelul 11.3. Caracteristicile psihologie ale liderului unui grup

CARACTERISTICA	DESCRIEREA CARACTERISTICII
1. Inteligenţa	▪ nu trebuie să fie foarte mare; corelaţia între inteligenţă şi conducere este nesemnificativă; ▪ când nivelul inteligenţei unei persoane este peste media grupului, afirmarea ca lider este anevoioasă; ▪ inteligenţa este necesară unui lider, dar nu şi suficientă;
2. Introversiunea–extroversiunea	▪ extravertiţii sunt predispuşi mai mult să fie lideri; ▪ în mediile intelectualizate (redacţii de reviste, grupuri de studenţi), liderii sunt mai curând din rândul introvertiţilor;
3. Încrederea în sine	▪ persoanele care au încredere în ele însele pot deveni lideri mai mult şi mai uşor decât neîncrezătorii, ezitanţii;
4. Empatie şi sensibilitate interpersonală	▪ persoana receptivă la "ecuaţia" personalităţii altuia, capabilă să cunoască pe cei din jurul său are şanse maxime să devină lider; ▪ empatia şi sensibilitatea interpersonală sunt caracteristici care nu pot lipsi liderului;
5. Alte caracteristici	Un lider trebuie să posede: ▪ capacitatea şi puterea de decizie; ▪ capacitatea de integrare şi adaptare la situaţii; ▪ capacitatea de dominare; ▪ competenţa pentru îndeplinirea unei sarcini; ▪ aptitudinea verbală.

Toate aceste caracteristici *trebuie să se materializeze în relaţiile cu alţii.*

11.5. METODE ŞI TEHNICI DE CUNOAŞTERE A GRUPURILOR

Metodele de cunoaştere prin intermediul grupului oferă o dublă perspectivă asupra grupului. Dacă este important să cunoaştem rol-statusul individului în colectivul din care face parte, pentru a cunoaşte prestaţia şi comportamentele sale, la fel de importantă este şi *sintalitatea* (unitatea) grupului, modul în care acesta acţionează ca un tot unitar în activitatea pe care o desfăşoară.

Cunoaşterea grupului corespunde necesităţii unui program de acţiune care trece de la etapa *cunoaşterii* la cea de *intervenţie* şi apoi de *evaluare* a

[8] A. Neculau, *Liderii în dinamica grupului*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1977, pag. 101

[9] Idem, pag. 132-139

schimbărilor obținute. În acest scop, a identificării căilor optime de cunoaștere, intervenție și evaluare, este nevoie de elaborarea instrumentelor adecvate ce să ofere în final datele necesare pentru a putea interveni și relua procesul. Cunoașterea unității (sintalității) grupului este gândită ca modalitate de formare și educare a grupului de muncă. Desigur, intervenția psihosocială din perspectiva unității grupului nu exclude preocuparea pentru apărarea personalității fiecăruia. Un individ este văzut în context social ca element important în structura grupului. De aceea, orice acțiune la nivelul colectivului este urmărită prin efectele pe care le are asupra individului și invers, prin intermediul fiecăruia se poate gândi la restructurări posibile în interiorul grupului. În fapt, acțiunile întreprinse asupra grupului au în vedere favorizarea exercitării optime a calităților fiecăruia, de subiect a relațiilor interumane.

11.5.1. Tehnicile sociometrice

Testul sociometric măsoară comportamentul social al membrilor unui grup și anume cooperarea, prețuirea reciprocă, agresivitatea. Obiectivele principale ale metodei sociometrice au fost fixate de J.L. Moreno (psihosociolog american de origine română, născut la București în 1892), întemeietorul acestui tip de cercetări. Pornind de la ideea că relațiile preferențiale dintre indivizi unui grup generează structuri interpersonale, metodele sociometrice urmăresc tocmai măsurarea atracțiilor și simpatiilor dintre persoanele unui grup, acestea presupunând spirit de cooperare și climat mai plăcut la muncă. De reținut că tehnica sociometrică are valabilitatea "aici și acum", deoarece concluziile sale nu pot fi generalizate sau transferate altor locuri și altor situații. De fiecare dată testul arată valorile respingerilor și atracțiilor dintr-un anumit moment al existenței grupului și pentru o anume situație în care se află. Pentru ***cunoașterea dinamicii grupului*** se cer reveniri cu noi testări asupra colectivului. Pe de altă parte noile testări vor demonstra incompatibilitatea rezultatelor obținute în diversele aplicații efectuate. Testul sociometric este, de regulă, criticat pentru empirismul său, dar se recomandă atunci când poate fi însoțit și de alte metode de cercetare: observația, convorbirea, interviul, testul de personalitate.

Testul sociometric ajută liderul să-și cunoască angajații sub aspectul sociabilității, evidențiindu-se și motivele acestei sociabilități. Întrebările din chestionarul sociometric urmăresc identificarea simpatiei și antipatiei dintre membri colectivului. Bunăoară, un test sociometric poate fi alcătuit din următoarele întrebări:

Care sunt colegii pe care îi preferi în activitățile pe care le desfășori?
Care sunt colegii pe care nu îi preferi în activitățile pe care le desfășori?
Cine crezi că te-ar alege pentru această acțiune?
Cine crezi că nu te-ar alege?
Care crezi că sunt motivele pentru care nu te-ar alege?
Gândește-te la activitățile tale preferate din timpul liber și apoi indică pe acei colegi cu care ți-ar plăcea cel mai mult să participi la asemenea activități.
Cu cine nu ți-ar plăcea să participi la asemenea activități?

Testul sociometric ne informează asupra numărului de alegeri primite de fiecare membru al grupului de lucru. Se va sesiza care dintre membri are cele mai puține alegeri, deci respingeri. Numărul prietenilor fiecăruia, exprimat în alegeri,

demonstrează **statusul sociometric** al fiecăruia. Analiza alegerilor şi respingerilor la nivelul grupului evidenţiază structura acestuia în ansamblul său şi implicit prezenţa subgrupurilor.

Tehnicile sociometrice nu trebuie absolutizate, chiar dacă prezintă o serie de avantaje. Cunoscând poziţia unui individ în grup îl putem ajuta să şi-o amelioreze dacă nu beneficiază de un coeficient satisfăcător al alegerilor celorlalţi. De asemenea, putem cunoaşte evoluţia relaţiilor interpersonale prin reluarea testului. Mai mult, ne arată dinamica subgrupurilor şi cuplurilor, cu şansa intervenţiei asupra acestora când înregistrează evoluţii nefavorabile sau denotă slăbiri ale coeziunii. Testul aplicat în forma lui completă, adică solicitând şi aprecierile despre posibilele alegeri sau respingeri la adresa fiecăruia, evidenţiază şi corectitudinea imaginii pe care o are fiecare despre sine. Rezultatele testului sunt confidenţiale, nu se comunică. Testele evidenţiază în esenţă comportamentul psihosocial al fiecărui individ şi al grupului în ansamblu. Aceste elemente îi oferă liderului o temeinică şi susţinută cunoaştere a grupului organizaţional.

Matricea sociometrică

Forma matricei sociometrice este aceea a unui *tabel cu dublă intrare* (exemplu: tabelul 11.4.), în care se vor înscrie datele obţinute prin aplicarea testului sociometric. Atât pe verticala, cât şi pe orizontala tabelului figurează membri grupului; în dreptul fiecărui subiect se vor consemna preferinţele (prin semnul +) şi respingerile exprimate (prin semnul –).

Tabelul 11.4. Matricea sociometrică

SUBIECŢI	A	B	C	D	DATE DESPRE EXPANSIUNEA SOCIALĂ
A					
B					
C					
D					
DATE DESPRE INCLUZIUNEA SOCIALĂ					

Totalizând preferinţele, respingerile în dreptul fiecărui membru, vom obţine două grupe de date:

a. *pe orizontală* vom obţine datele privitoare la *expansiunea socială* a persoanei prin alegerile emise de fiecare membru. Prin cumularea rezultatelor tuturor membrilor, se va evidenţia expansiunea grupului;

b. *pe verticală* vom obţine datele privitoare la *incluziunea socială*. În funcţie de numărul alegerilor/ respingerilor primite de fiecare persoană, se va demonstra *popularitatea percepută* a acesteia, atitudinea celorlalţi faţă de ea.

11.5.2. Autobiografia grupurilor

Prin această tehnică li se cere membrilor unui grup să-şi amintească cele mai importante momente din dezvoltarea şi evoluţia grupului lor, întâmplările deosebite, felul cum ele au influenţat comportamentele individuale şi de grup.

Autobiografia grupurilor este o metodă liberă, în sensul că subiecții construiesc așa cum cred ei de cuviință, pornind doar de la niște indicații generale, "punctele tari" cât și pe "cele slabe" existente în grup. Ghidurile autobiografice (acele indicații generale) trebuie să cuprindă următoarele elemente[10]:

a. *date referitoare la compoziția grupului* (nr. de membri, sex, vârstă, pregătire profesională, mediu de proveniență), din care reiese omogenitatea sau eterogenitatea grupului;

b. *particularitățile interacțiunii și comunicării* dintre membri grupului (limitată, îngustată sau largă, extinsă; cu caracter reciproc sau unilateral; rețelele și structurile de comunicare folosite; influența și eficacitatea comunicării; forme perturbatoare a comunicării);

c. *scopurile membrilor grupului și ale grupului ca întreg* (scopuri tranzitive sau netranzitive, de sarcină sau de menținere, socioafective, individuale sau de grup; complexitatea, precizia și forța lor; acceptarea și angajarea membrilor grupului în îndeplinirea acestora);

d. *principalele fenomene de grup* ce au loc sau sunt anticipate a avea loc în viitorul imediat sau îndepărtat al grupului (solidarizarea membrilor; coeziune și consens; împărțirea grupului în mai multe subgrupuri; tensiuni; conflicte; frustrare; reacțiile generate de ele; toleranță, acceptare și adaptare; ostilitate și agresivitate; pasivitate, apatie, retragere, contagiune, evaziune);

e. *conducerea grupului*, stilul de conducere practicat de conducătorii grupului (liderii formali, informali);

f. *structura grupului* (sistemul de statute și roluri ale membrilor grupului; interacțiunea și ierarhizarea lor; fenomene de "echilibrare" sau de "conflicte de rol"; prezența structurilor centralizate sau descentralizate în cadrul grupului; relațiile grupului cu alte grupuri);

g. *proprietăți ale grupului* care îi acordă o personalitate proprie, distinctă (grup cooperativ sau refractar la cooperare, individualist; grup centrat pe realizarea obiectivelor sau preocupat mai ales de satisfacerea nevoilor afective ale membrilor grupului; grup unitar sau dezbinat).

11.5.3. Profilul psihosocial al grupurilor

Pentru realizarea unui asemenea profil trebuie să stabilim, mai întâi, acele particularități ale grupurilor pe care vrem să le măsurăm și să le vizualizăm sub forma profilului psihosocial. Literatura de specialitate reține 16 proprietăți esențiale ale grupurilor mici[11]:

a. consensul (existența atitudinilor asemănătoare în grup);
b. conformismul (respectarea normelor de grup);
c. autoorganizarea (capacitatea grupului de a se organiza singur);
d. coeziunea (unitatea grupului);
e. eficiența (îndeplinirea obiectivelor);
f. autonomia (independența în raport cu alte grupuri);
g. controlul (grupul ca mijloc de control al acțiunilor membrilor săi);
h. stratificarea (ierarhizarea statutelor);
i. permeabilitatea (cooptarea altor membri și acceptarea lor);

[10] M. Zlate, C. Zlate, *Cunoașterea și activitatea grupurilor sociale*, Editura Politică, Bucureşti, 1982, pag. 21 – 22
[11] O.M Sechelarie, N.F. Petrişor, *op. cit.*, pag. 84-85

j. flexibilitatea (capacitatea de a manifesta comportamente variate, opusă rigidității și stereotipiei);
k. omogenitate (similaritate psihologică și socială a membrilor);
l. tonul hedonic (plăcerea apartenenței la grup);
m. intimitatea (gradul de apropiere psihologică între membri);
n. forța (tăria, puterea grupului);
o. participarea (acționarea pentru grup);
p. stabilitatea (persistența în timp a grupului).

În al doilea rând, trebuie transformate aceste proprietăți în întrebări ce vor fi aplicate sub formă de chestionar membrilor grupului, iar ca unitate de măsură a proprietăților respective este recomandată folosirea unei scale de atitudini Lickert (cu cinci intervale valorizate - 1- dezacord complet, 2- mai degrabă dezacord decât acord, 3 - nu știu, 4 - mai degrabă acord, 5 - acord total) care reliefează măsura în care o anumită proprietate este prezentă sau chiar absența ei.

Avantajele stabilirii profilului psihosocial al grupurilor sunt următoarele:

- cunoașterea orientării generale, pozitivă sau negativă, a proprietăților grupului analizat;
- se poate stabili măsura sau gradul în care fiecare proprietate este dezvoltată în grupul analizat, fapt care poate conduce la intervenții benefice;
- se pot afla atât cauzele probabile ale unei situații din grup, cât și unele efecte ce s-ar putea obține.

11.6. Calitățile unui grup puternic

1. Atașament/implicare în promovarea binelui fiecărui membru și a grupului în ansamblu.
2. Aprecierea oricărui lucru (mare sau mic) pe care membri îl realizează și încurajarea de a-l face mai bine.
3. Fac efortul de a petrece timp împreună, indiferent de natura activității.
4. Existența unui scop care permite evoluția pozitivă, indiferent de momente mai bune sau mai rele.
5. Convergența membrilor în ceea ce privește valoarea consumului de timp și energie pentru a-și satisface reciproc nevoile/așteptările.
6. Capacitatea de comunicare într-un mod care favorizează interacțiunile pozitive.
7. Un set clar de reguli, valori, credințe care definesc așteptările în raport cu ceea ce e de dorit și comportamentul adecvat.
8. Capacitatea de a se angaja în rezolvarea problemelor.
9. Capacitatea de a gândi pozitiv și de a sesiza aspecte pozitive, inclusiv de a privi diferitele evenimente și crize ca pe o ocazie de a învăța și de a se maturiza.
10. Flexibilitate și adaptabilitate la roluri.
11. Echilibru în utilizarea resurselor interne și externe.

Exerciții

1. Citiți lista calităților unui grup puternic, mai sus enumerate, și încercați să evaluați, critic, prin intermediul lor, grupul din care faceți parte.
2. Chestionar de evaluare a nivelului de cooperare în grup

Acest chestionar poate fi util pentru a cunoaşte şi schimba dinamica cooperării în echipa de lucru. Există o scala cu 6 niveluri între afirmaţii diferite. Fiecare participant ar trebui să încercuiască numărul ce corespunde estimării proprii.

1. Ideile şi sugestiile mele nu primesc niciodată suficientă atenţie	1 2 3 4 5 6	Ideile şi sugestiile mele primesc întotdeauna atenţia necesară
2. Am sentimentul că liderul echipei nu este interesat de ideile mele	1 2 3 4 5 6	Am senzaţia că liderul echipei este foarte interesat de ideile mele
3. Nu există suficientă cooperare şi sunt prea puţine acorduri în echipă	1 2 3 4 5 6	Echipa cooperează bine şi ajunge la acorduri rezonabile
4. Membri echipei nu sunt implicaţi în deciziile care-i privesc.	1 2 3 4 5 6	Membrii echipei sunt implicaţi în deciziile care-i privesc.
5. Mă simt inconfortabil să vorbesc în echipă de greşelile pe care le-am făcut	1 2 3 4 5 6	Mă simt atât de bine în echipă ca pot vorbi liniştit de greşelile pe care le-am făcut
6. Echipa noastră nu este capabilă să abordeze conflictele în mod deschis şi să înveţe din ele	1 2 3 4 5 6	Echipa noastră este capabilă să abordeze conflictele în mod deschis şi să înveţe din ele.
7. Nu primesc suficientă responsabilitate pentru a acţiona bine şi pentru a-mi dezvolta munca mea	1 2 3 4 5 6	Primesc suficientă responsabilitate pentru a acţiona bine şi pentru a-mi dezvolta munca mea
8. Discuţiile de-a lungul şedinţelor noastre nu ating niciodată un rezultat satisfăcător	1 2 3 4 5 6	Discuţiile de-a lungul şedinţelor noastre ating întotdeauna un rezultat satisfăcător
9. Niciodată nu discutăm despre felul în care fiecare din echipă se simte în legătura cu cooperarea în echipă	1 2 3 4 5 6	Deseori discutăm despre felul cum fiecare din echipă se simte în legătura cu cooperarea în echipă
10. Nu evaluăm niciodată munca de echipă	1 2 3 4 5 6	De obicei ne evaluăm munca de echipă
11. Există un nivel scăzut de calitate şi performanţă în echipa noastră.	1 2 3 4 5 6	Exista un nivel ridicat de calitate şi performanţă în echipa noastră
12. Membri echipei nu schimbă niciodată între ei materialele necesare pentru muncă	1 2 3 4 5 6	Membrii echipei schimbă deseori materialele necesare pentru munca noastră
13. Această organizaţie practică prea multe reguli şi restricţii pentru mine	1 2 3 4 5 6	Această organizaţie are reguli şi restricţii adecvate
14. Organizaţia/ şeful îmi controlează prea mult şi prea des munca	1 2 3 4 5 6	Controlul organizaţiei/ conducerii este rezonabil şi îmi orientează activitatea

T-kit no 6, European Council, Strasbourg

BCU IASI

CAPITOLUL 12

CREATIVITATE ORGANIZAŢIONALĂ

12.1. CREATIVITATEA – COMPONENTĂ DE BAZĂ A UNEI SOCIETĂŢI COMPETITIVE

Societatea contemporană, comparativ cu cele anterioare, se caracterizează prin schimbări radicale care se petrec în conduită, la locul de muncă sau în familie, în educaţie, în ştiinţă şi tehnologie, în religie şi aproape în orice aspect al vieţii noastre. Aceste schimbări sunt foarte rapide, imprevizibile, uneori greu de descifrat. A trăi într-o astfel de lume presupune a da dovadă de un înalt grad de adaptabilitate, de curaj, calităţi care ţin în mare măsură de creativitate, de valorificarea potenţialului nostru creativ.

Creativitatea nu înseamnă doar receptarea şi consumul de nou, ci, în primul rând, crearea noului. După C. Rogers (1961), adaptarea creativă naturală pare a fi singura posibilitate prin care omul poate ţine pasul cu schimbarea. În condiţiile ratei actuale a progresului ştiinţei, tehnicii şi culturii, un popor cu un nivel scăzut al creativităţii, cu o cultură limitată nu va putea rezolva eficient problemele cu care se confruntă. Dacă oamenii nu vor realiza idei noi şi originale în adaptarea lor la mediu, atunci popoarele lor nu ar mai fi competitive în plan internaţional. De aceea, într-un viitor nu prea îndepărtat, eroi vor fi autorii celor mai îndrăzneţe şi valoroase realizări în ştiinţă, tehnici şi cultură.[1]

Deşi creativitatea este o nevoie socială, care asigură supravieţuirea, totuşi, chiar şi în societăţile avansate din punct de vedere ştiinţific şi tehnic, se pot aduce numeroase critici culturii şi educaţiei. C. Rogers prezintă următoarele critici:[2]

- în educaţie se tinde spre formarea unor oameni conformişti, cu stereotipii numeroase şi marcante, considerându-se că este de preferat să asiguri o educaţie cât mai completă decât să dezvolţi o gândire originală şi creativă;
- distracţiile din timpul liber ale oamenilor au un caracter pasiv, sunt noncreative;
- în domeniul ştiinţific sunt apreciaţi mai mult oamenii eruditi, conformişti, cei creativi, care formulează ipoteze noi, au idei originale şi îndrăzneţe;
- în industrie, creaţia este rezervată câtorva categorii de personal - managerului, şefului din departamentul de cercetare - în timp ce majoritatea oamenilor sunt frustraţi de eforturi de originalitate şi creativitate;
- în familie şi în viaţa personală creativitatea nu este bine văzută; astfel, prin îmbrăcămintea noastră, mâncarea pe care o consumăm, cărţile pe care le citim sau care ne sunt recomandate, ideile pe care le susţinem, remarcăm prin toate acestea că există o puternică tendinţă spre conformitate şi stereotipie.

[1] M. Roco, 2004, pag. 11.
[2] Ibidem, pag. 12

12.2. Caracterizarea creativității

12.2.1. Definiții ale creativității

În prezent există sute de modalități prin care este definită creativitatea. Psihologii susțin că *a fi creativ* înseamnă *a crea ceva nou, original și adecvat realității.*

A crea înseamnă:

- a face să existe, a aduce la viață, a cauza, a genera;
- a produce, a fi primul care interpretează rolul și dă viață unui personaj, a compune repede, a zămisli etc.;
- creativ este cel care se caracterizează prin originalitate și expresivitate, este imaginativ, deschizător de drumuri, inventiv, inovativ etc.

Astfel, *creativitatea este aptitudinea sau capacitatea de a produce ceva nou și de valoare* sau ea este *un proces prin care se realizează un produs*[3].

Margaret A. Boden (1992) a inventariat definițiile creației consemnate în diferitele dicționare, concluzionând că, în general, creativitatea constă în *„realizarea de combinații de idei vechi"*. Combinațiile noi trebuie să aibă o anumită valoare.

Alți autori văd în creativitate *capacitatea de a imagina răspunsuri la probleme, de a găsi soluții inedite și originale*[4].

A fi creativ înseamnă a vedea același lucru ca toata lumea, dar a te gândi la ceva diferit. Ca formațiune psihică deosebit de complexă, creativitatea se caracterizează printr-o multitudine de sensuri: **productivitate, utilitate, eficiență, valoare, ingeniozitate, noutate, originalitate.** Le-am consemnat în ordinea importanței lor pentru creativitate și a măsurii în care ele sunt proprii fenomenului creației. Au existat tendințe de a limita creația la productivitate, utilitate, valoare, calități care sunt necesare, dar nu și suficiente pentru delimitarea creativității. Definitorii pentru creație sunt **noutatea și originalitatea.**

12.2.2. Calități ale creativității[5]

Productivitatea se referă numărul mare de idei, soluții, lucrări de specialitate, produse mai mult sau mai puțin materiale.

Utilitatea privește în special rezultatele acțiunii, care trebuie să fie folositoare, să contribuie la bunul mers al activității.

Eficiența are în vedere caracterul economic al performanței, se referă la randamentul acțiunii, la performanțele care se pot obține prin folosirea rezultatelor activității creatoare.

Valoarea produselor activității creatoare trebuie să prezinte însemnătate din punct de vedere teoretic sau practic, să fie recunoscută și respectată în plan social.

Ingeniozitatea presupune eleganța și deosebita eficacitate a metodelor de rezolvare.

Noutatea se referă la distanta în timp a lucrurilor, ideilor. Exista lucruri foarte noi (recent elaborate) care pot să aibă un grad redus de originalitate.

---

[3] Al. Roșca, *Creativitatea generală și specială*, Editura Academiei, București, 1981, pag. 16
[4] E. Limbos, 1998, apud. M. Roco, 2004, pag. 17
[5] M. Roco, 2004, pag. 18

Originalitatea se apreciază prin raritatea ideilor, soluțiilor sau produselor. De obicei, sunt considerate originale rezultatele creativității care apar o singură data într-o colectivitate, deci sunt unice.

12.2.3. Blocaje ale creativității

Cercetările în domeniul psihologiei creației au relevat că potențialul creativ al oamenilor este foarte ridicat, dar există multe blocaje în calea valorificării acestuia, datorate, în principal, sistemului de instruire și educație și climatului psihosocial[6]. Următoarele "lozinci" și experiențe, pe care de bună seamă le-am trăit fiecare dintre noi, fac parte din acestea.

Blocaje ale creativității

N-am făcut niciodată asta! Respectă regulile!
De când sunteți de fapt la noi? Nu răspundem la asta!
Nu te juca, ce înveți aici îți va folosi întreaga viață!
Cine încearcă să mă blocheze? Nu voi tolera niciodată așa ceva!
Unde am ajuns? Asta nu merge! Numai să nu greșesc!
Fii rațional, nu nebun! E mult prea scump! Nu e logic!
Ce-ai spus nu are nimic de-a face cu subiectul! Ești doar o fată!
Poți dovedi acest lucru? Cât timp depinzi de mine....
Ca specialist, cred că mă pricep mai bine! Ce lucru lipsit de sens!
Face parte acest lucru din obligațiile dumneavoastră?
Cine știe răspunsul corect?
Nu cunoaște oare prescripțiile noastre?

Adeseori, blocajele din exterior nu sunt dorite sau alese conștient de cei care le provoacă, deoarece și ei, la rândul lor, au învățat aceste "fraze ucigașe", pe care le transmit mai departe, fără să se gândească.

Blocajele creativității noastre nu provin însă numai din exterior, multe dintre ele ni se datorează nouă înșine și, de aceea, tot noi suntem responsabili pentru ele și, prin urmare, trebuie să le rezolvăm singuri. Printre aceste blocaje se enumeră, de exemplu[7]:

- ***pesimismul*** – așteptarea permanentă a unor evoluții negative și a unor experiențe rele nu constituie o bază de dezvoltare propice pentru experimente creative;
- ***conformismul*** – dorința de a ne conforma valorilor și reprezentărilor prietenilor, vecinilor, colegilor poate constitui un blocaj pentru inovările necesare;
- ***frica*** – este un sfetnic prost, ne paralizează, deoarece nu dorim, de exemplu, să facem ceva greșit, să ieșim în evidență sau să fim apostrofați;
- ***prejudecățile*** – tendința unei judecăți pripite, greșite asupra unei realități pe care credem că o cunoaștem foarte bine;

[6] ase vedea și înM. Roco, *Creativitate și inteligență emoțională*, Editura Polirom, Iași, 2004, pag. 100-130
[7] R. Sellnow, *Atelierul viitorului*, Editura Flat Lux,, București, 1997, pag. 15

➢ ***rutina*** – a acționa din obișnuință este comod și nu necesită efort mare de gândire; avem nevoie de fler pentru a ne da seama că acțiunea obișnuită nu mai este potrivită, că ne face viața mai săracă, așa cum se desprinde din următoarea povestire despre *politețea din obișnuință*.

O pereche mai vârstnică și-a sărbătorit după ani îndelungați de căsnicie nunta de aur. La micul dejun luat în comun femeia s-a gândit: "De cincizeci de ani am ținut cont de dorința bărbatului meu și l-am lăsat să mănânce jumătatea superioară a chiflei. Astăzi vreau să-mi permit și eu această delicatesă." Zis și făcut. Femeia își unse partea superioară a chiflei, dându-i bărbatului cealaltă jumătate.

În ciuda așteptărilor ei, acesta a fost foarte bucuros, i-a sărutat mâna și i-a spus: "Draga mea, mi-ai făcut cea mai mare bucurie a zilei. De peste 50 de ani n-am mai mâncat jumătatea inferioară a chiflei, care-mi place atât de mult. M-am gândit mereu să ți-o las ție, pentru că e așa de gustoasă."

12.2.4. Atitudini, calități și comportamente care stimulează creativitatea

Soluțiile de ieșire din aceste erori de gândire și blocaje nu sunt simple, dar sunt totuși posibile. Există atitudini, calități și moduri de comportament care stimulează creativitatea, care pot fi conștientizate și exersate ca atare. Exemple pot fi găsite în tabelul de mai jos.

- *a fi deschis, a nu avea prejudecăți, a gândi*
- *disponibilitatea de a risca, succesul ca motivație,*
- *capacitatea de reprezentare, asociativ, încredere,*
- *a avea propria părere, a fi înțelegător, a nu judeca pripit*
- *reglementarea proceselor și nu a stărilor, flexibilitate*
- *curiozitate, fler pentru sesizarea excepției și a regulii*
- *a avea inițiativă, conștiință de sine, optimism*
- *capacitatea de a recunoaște propriile greșeli, conflictele*
- *a putea suporta, dragostea pentru detalii*
- *disponibilitatea de a acționa în caz de nevoie*
- *anormal din punct de vedere social*
- *a avea o privire a ansamblu*

12.3. DE LA CREATIVITATEA INDIVIDUALĂ LA CREATIVITATEA ORGANIZAȚIONALĂ

Mai mult decât în alte domenii, creativitatea în lumea afacerilor atinge atât sfera managerilor cât și a angajaților lor. Astfel managementul creativ s-a impus într-o lume economică foarte dinamică, lume care presupune inovație și creativitate la fiecare pas, acestea fiind elementele care asigură adaptabilitatea, flexibilitatea și competitivitatea unei firme. De aceea Alvin Toffler, în *Corporația adaptabilă* arată că factorii de decizie, "managerii de adaptare" dintr-o lume în schimbare rapidă trebuie

să inventeze, să inoveze, nu să copieze, ei trebuind să fie capabili să găsească soluţii noi la multele probleme care trebuie rezolvate rapid.

12.3.1. Motivaţia inovaţiilor

Inovaţia, producerea noului stă la baza evoluţiei oricărui domeniu de activitate specific uman. Mai mult, aşa cum se subliniază în lucrările de specialitate (tot mai mult îndreptate spre abordarea acestui subiect), managementul creativ se pretează cel mai bine în acest moment mutaţiilor profunde caracteristice epocii şi întreprinderilor contemporane[8]:

- tranziţia de la era industrială la era informaţională;
- tranziţia de la întreprinderea-creier la întreprinderea flux;
- tranziţia de la piramidal la reţea (în ceea ce priveşte structurile ierarhice);
- tranziţia de la static la dinamic (de la schimbări puţine şi superficiale la schimbări dese şi profunde);
- tranziţia de la viziunea elementaristă la viziunea globalistă, sistemică, indivizii fiind interpretaţi ca membri ai unor colectivităţi din ce în ce mai mari (familie, grup social, grup geografic).

Managerul intuitiv este astfel văzut ca o nouă forţă în asigurarea succesului organizaţiei, creativitatea de care trebuie să dea dovadă fiind un element cheie în acest sens, însemnând motivarea oamenilor, antrenarea lor, accentul pus pe inovaţie. El "încearcă şi suscită în jurul lui dorinţa de a progresa şi de a produce întotdeauna cele mai bune rezultate: jucând în fiecare zi cât mai bine posibil şi făcând loc maximului de jucători pentru a co-crea şi câştiga împreună. Noua sa forţă este de a se autoriza a fi el însuşi, puternic şi slab, solid şi vulnerabil, raţional şi iraţional – uman, în fapt"[9].

12.3.2. Creativitatea managerială

Creativitatea managerială[10]

Creativitatea managerială se învaţă şi se perfecţionează. Iată câteva indicaţii şi reflecţii:

- *Începeţi cu esenţialul. Nimic nu este imposibil. Istoria a arătat că lucrurile sunt cum sunt şi nu neapărat cum cere logica. Regândiţi totul de la zero: s-ar putea să obţineţi soluţii complet diferite.*
- *Fiţi convins că soluţia corectă nu este niciodată unica posibilă. Alte soluţii, care par la prima vedere imperfecte, ar putea să ofere perspective mai interesante, în ultimă instanţă.*

[8] Meryem Le Saget, *Le manager intuitif. Une nouvelle force*, Paris: Dunod, 1992, apud O.M. Sechelarie, N.F. Petrişor, *Resursele umane – o provocare pentru managementul contemporan*, Editura Paralela 45, Piteşti, 1998, pag. 88

[9] idem, pag. 303/91

[10] C. Coates, *Managementul total*, Editura Teora, Bucureşti, 1997, pag. 45

- *Lăsați deoparte logica pe parcursul ședințelor de brainstorming. Recurgeți la metaforă, analogie, fantezie și ambiguitate.*
- *De ce întreprinderea noastră n-ar aplica metodele de conducere folosite la mărcile de consum?*
- *Cum ceea ce facem noi se aseamănă cu prognoza meteorologică, n-am putea folosi aceleași metode de previziune?*
- *Noi, pe de o parte, oferim soluții și pe de altă parte, furnizăm produse. Acest dublu rol acționează în detrimentul nostru. Cum l-am putea întoarce în favoarea noastră?*
- *Cele mai multe idei rezultă de obicei din analiza amănunțită a sute de idei care în majoritate par și ulterior se dovedesc nepractice, sau chiar ridicole. Ideea cea bună se distinge rareori de celelalte de la prima vedere.*
- *Puneți neîncetat întrebări: De ce așa? Și ce dacă-i așa? Dar dacă ar fi altfel? De ce producția este planificată așa cum este? Ce probleme rezultă de aici? Ce-ar fi dacă am planifica-o altfel? Ce valoare s-ar crea pentru client?*
- *Faceți să circule informațiile la nivelul întregii firme, chiar și când nu au importanță directă. Desființați structurile bazate pe competență și autoritate, solicitând idei persoanelor neimplicate într-o problemă, capabile să ofere puncte de vedere noi și obiective.*
- *Reuniți în dezbateri deschise oameni cu experiență, perspective și obiective diferite. Convocați un manager cu experiență de la serviciul financiar și un tânăr plin de idei îndrăznețe de la marketing, și dați-le ca sarcină să vină cu o idee de produs cu totul nouă.*
- *Așteptați-vă, dar nu fără să luați măsuri, la o reacție negativă inevitabilă în primele etape după apariția unei idei. Calmați euforia și disperarea, deopotrivă. Managerii de la o firmă au fost inițial dezamăgiți să constate că un adeziv pe care îl creaseră în alt scop, nu era bun decât să lipească hârtiile, și nici atunci în mod durabil. Din disperarea inițială, s-au născut biletele adezive care au creat o piață nouă și extrem de profitabilă în domeniul papetăriei de birou*

Experiențele practice au dovedit faptul că succesul în afaceri este strâns legat de problema creativității, a procesului de noutate, de adaptabilitate. Așa de exemplu, firmele înalt performante sunt cele sensibile la problematica creativității, sunt cele care încurajează creativitatea la toate nivelurile existente în cadrul ei, care sunt interesate în a forma o gândire creatoare tuturor angajaților. Chiar s-a scos în evidență faptul că practica economică competitivă este direct proporțională cu capacitatea firmei de a crea un climat creativ și de a administra acest climat, de a utiliza diverse metode de motivare a creativității în cadrul organizației, altele decât recompensele bănești.

12.4. METODE DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII ȘI DE REZOLVARE CREATIVĂ A PROBLEMELOR

12.4.1. Problema creativă

CE ÎNSEAMNĂ O PROBLEMĂ CREATIVĂ?

Problema, la modul general, nu reprezintă doar un impas, un blocaj al desfășurării unei activități. „Problemă creativă poate deveni orice situație sau proces încă în desfășurare, care au calități de acceptabilitate, deci pot fi lăsate neatinse, dar care ar putea fi sau funcționa mai bine, mai eficient, mai elegant"[11]. Deci, și în cadrul unei organizații, procesele care se desfășoară și au o anumită continuitate, respectiv se supun unor reguli larg acceptate de către membri organizației, cu alte cuvinte obișnuitului, conformismului, ar putea să considere diverse situații ca fiind situații problemă, tocmai pentru a depăși acea uniformitate în abordarea lor. A te întreba cum este, cum ar putea fi, cum s-ar putea produce schimbarea, cum s-ar putea îmbunătății performanța, înseamnă a ridica deja anumite probleme, care printr-o abordare grupală și printr-o participare activă ar putea constitui un pas în dezvoltarea unei afaceri, în atingerea succesului.

12.4.2. Sesizarea zonei problematice

De cele mai multe ori suntem supuși convenționalului, obișnuinței, comodității. Este mult mai ușor, credem, să acceptăm situația așa cum este, pentru că nu are valențe negative, adică este mai ușor să acceptăm "binele", decât să căutăm "mai-binele" sau "cel mai bine", pentru că aceste trepte necesită un efort în plus, un surplus de gândire creativă. Și totuși, sesizarea zonei problematice nu este atât de dificilă, dacă apelăm la diverse metode, tehnici și atitudini pentru facilitarea acestei etape. Redăm spre exemplu, câteva atitudini care facilitează creativitatea[12]:

- ***atitudinea deschisă, receptivă fața de stimuli ("a fi prezent")*** este un contact direct cu realitatea imediată, permițând conștiinței să se lase invadată de impresiile din exterior, atitudine opusă celei de detașare, de indiferență;
- ***curiozitatea*** (de ce, unde, cum, care, când) sau a fi curios înseamnă a-ți lărgi bagajul de informații și trăiri necesare inventivității, dar și a descoperi neajunsuri, imperfecțiuni, lacune care trebuie remediate;
- ***a repune totul sub semnul întrebării (de ce nu?)*** reprezintă dorința și primul pas în a te perfecționa, a îmbunătăți o anumită situație. Cum aș putea cunoaște mai bine piața de desfacere pe categorii de consumatori? De ce n-aș încerca și un alt program de lucru în afară de cel clasic? Cum să stimulez tinerii din firma mea, sunt doar câteva întrebări pe care ni le putem adresa chiar și "în joacă".

---

[11] A.S. Constantin, N. Constantin, *Managementul resurselor umane*, Institutul European, Iași, 2002, pag. 210

[12] ibidem, pag. 216

12.4.3. Formularea problemei creative sau cum formulăm o problemă, pentru a o rezolva mai bine

A.S. Constantin ne prezintă condițiile, respectiv interdicțiile, care se impun în vederea formulării problemei creative (tabelul 12.1.).

Tabelul 12.1. Formularea problemei

Condiții	*Interdicții*
Divergentă	*Convergentă*
Unitară, bine delimitată O problemă complexă, cum ar fi *"Cum să îmbunătățim relațiile dintre colectivele unei secții"* ar putea fi divizată în subprobleme: Relații de colaborare profesională, Relații sociale, Relații psihologice	**Arborescentă, multiplă, largă** *"Cum să îmbunătățim climatul în firma X?"* apare ca o problemă mult mai vastă, arborescentă, întrucât climatul vizează întreaga viață a colectivității
Să poate începe cu: *"Cum să ..."* *"Modalități de a ..."* *"Modalități de a-i face pe oameni să respecte normele de protecție a muncii în tura de noapte"*	**Titlu de carte** *"Reguli de protecție a muncii în firma noastră"*
Enunț pozitiv *"Modalități de a-i determina pe angajați să fie punctuali și disciplinați*	**Enunț negativ** *"Modalități de a-i determina pe angajați să nu mai întârzie sau să absenteze"*
	Soluție la o problemă mai largă Este cazul problemei *"Cum să realizăm în incinta fabricii un atelier de țesut preșuri din capete și deșeuri textile"*, care, la o privire atentă, este una din soluțiile posibile la o problemă într-adevăr dureroasă pentru întreprindere: *Ce să facem (cum să valorificăm) imensa cantitate de capete și deșeuri din pânză din depozitul fabricii?*
	Problemă de decizie: *"Să-l sancționez pe x pentru consum de alcool la intrarea în tură?"* Este o problemă care oferă doar 2 alternative: Da sau Nu. În această situație, trebuie să încercăm să convertim această problemă convergentă în una divergentă.
Proprie (rezolvatorul să aibă drept decizional). Spre exemplu, propunerile noastre, în unele situații, nu pot fi implementate datorită faptului că nu avem drept de decizie. În aceste situații, aceste propuneri pot fi prezentate decidenților și analizate de către acești. Spre exemplu, soluțiile privind îmbunătățirea condițiilor de transport pot fi exprimate către Regia de transporturi în comun și presă.	

De ce trebuie să țintim probleme divergente? O problemă convergentă este una care necesită un răspuns doar într-un anume fel. De exemplu: *Câți salariați sunt în firma x?* Deci un astfel de tip de întrebare nu lasă posibilitatea

lărgirii sferei de căutare a unor răspunsuri, deci îngrădeşte creativitatea. Problema divergentă este, după cum reiese şi din tabelul de mai sus (tabelul 12.1.), indicată în căutarea unor variante de răspuns, incită la gândire creativă şi oferă posibilitatea descoperirii unei soluţii originale, neobişnuite.

12.4.4. Metode de rezolvare creativă a problemelor

Aceste metode urmăresc folosirea imaginaţiei creatoare, a inspiraţiei şi experienţei indivizilor pentru producerea de idei noi, originale. Referindu-ne la domeniul afacerilor, putem lua în considerare următoarele metode[13]:

Brainstorming-ul clasic[14]

Este o metodă de stimulare a imaginaţiei creatoare pentru găsire de idei ce pot deveni soluţii la o problemă şi poate fi folosit cu mare succes în identificare zonei problematice.

Exerciţii

1. Aşezaţi-vă în faţa unei foi de hârtie, în linişte, şi, timp de 10 minute, notaţi absolut tot ce credeţi că ar trebui modificat, ameliorat, înlocuit pentru ca firma, sectorul, echipa dvs. să fie mai eficientă. (De exemplu: circulaţia informaţiei, disciplina, microclimatul organizaţional etc.) Notaţi chiar şi ideile care pe moment nu vi se par bune.

2. După alcătuirea listei cu idei brute, analizaţi-le şi selectaţi zonele mai relevante. Ulterior, în cadrul fiecăreia, veţi izola problemele.

Această tehnică se utilizează în primul rând pentru **dezvoltarea creativităţii şi în situaţii care solicită răspunsuri creative** din partea participanţilor. Aici trebuie menţionate şi comportamentele care încurajează sau descurajează creativitatea[15]:

Comportamente care încurajează creativitatea	Comportamente care descurajează creativitatea
- Fluiditate în gândire, dar şi, când este necesar, rigoare.	- Întrerupere, critică, evaluare rapidă.
- Apărarea noilor idei de critică.	- Competiţie.
- Suspendarea neîncrederii.	- Batjocorirea oamenilor şi a ideilor.
- Împărtăşirea sarcinilor de lucru.	- Comportament dominator.
- Luarea la cunoştinţă şi aprobarea noilor idei.	- Dezacord, ceartă, provocare.
- Acceptarea aspectelor bune ale ideilor altora.	- Sublinierea greşelilor.
- Construirea pe ideile altora.	- Reacţii negative la ideile altora.
- Eliminarea poziţiei ierarhice.	- Neatenţie, distanţă, "dezangajare".
	- Folosirea perioadelor de linişte pentru a critica grupul şi indivizii.
	- Introducerea sau accentuarea

[13] Specificăm faptul că o parte din metodele descries, metoda 6-3-5, Phillips 6-6, Discuţia în panel, sunt preluate din A.S. Constantin, T. Constantin, *op. cit.*, pag. 238-241

[14] Autor: Alex OSBORN, 1939, SUA. Bibliografie: Applied Imagination. Principles et Procedures of Creative Thinking, Charles Schribner's Sons, New York, 1953. Sau, în traducere în l. franceză: L'imagination constructive. Principes et processus de la pensée créative et du brainstorming, Paris, Dunod, 1973 (xerox, Biblioteca Centrală Universitară, Iaşi).

[15] Şt., Iosifescu, *Formarea formatorilor pentru educaţia adulţilor: specific metodologic*, Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei, Bucureşti, pag. 62

- Optimism.
- Acordarea de sprijin în caz de nesiguranţă sau confuzie.
- Valorizarea pozitivă a învăţării din greşeli.
- Amânarea evaluării.

poziţiei ierarhice.
- Pesimism.
- Lipsa *feed-back*-ului.
- Insistenţa pe "fapte".
- Furia şi supărarea.

Ca **avantaje** ale *brainstorming*-ului putem menţiona:
- favorizarea producerii rapide de idei;
- încurajarea participării tuturor membrilor grupului şi a folosirii propriei experienţe;
- înregistrarea tuturor răspunsurilor;
- limitarea temporală.

Care este **procedura de lucru**:
- se aranjează spaţiul de lucru pentru o comunicare maximă si care asigură, totodată, egalitatea intervenţiilor (în cerc sau "u");
- se expune problema care trebuie rezolvată de către grup;
- se solicită fiecărui membru al grupului - într-o ordine oarecare - să ofere o soluţie la problema în discuţie, oricât de fantezistă ar părea la prima vedere, menţionându-se faptul că nu se vor face discuţii sau aprecieri critice asupra soluţiilor emise decât ulterior;
- se notează soluţiile pe o foaie de *flip-chart*;
- dacă este necesar, se mai face o rundă de intervenţii.

În timpul **emiterii şi notării** soluţiilor, unele comportamente sunt recomandate, altele nerecomandabile (tabelul 12.2.).

Tabelul 12.2.

Comportamente recomandate:	Comportamente nerecomandate:
- Încurajarea unei atmosfere relaxate, a zgomotului şi râsului - Notarea tuturor ideilor, inclusiv a celor nebuneşti sau prosteşti - Folosirea, la notare, a cuvintelor celui care a emis ideea respectiva - Încurajarea intervenţiilor scurte - Încurajarea participanţilor să spună tot ce le trece prin minte - Acceptarea tuturor contribuţiilor - Scoaterea în evidenţă a ideilor diferite sau aparte	- Eliminarea repetiţiilor - Introducerea unor pauze pentru discuţii şi analize - Evaluarea contribuţiilor individuale - în forma şi conţinutul lor - Considerarea ideilor similare ca identice - Încercarea de a elimina perioadele de linişte - oamenii au nevoie de timp de gândire. - Numirea persoanelor care urmează să ofere idei

Soluţiile emise sunt analizate, triate, ierarhizate şi, **neapărat**, folosite într-o activitate ulterioară.

Timpul de lucru - nu mai mult de 30 de minute, inclusiv trierea şi ierarhizarea soluţiilor.

METODA 6-3-5

Cifra 6 indică numărul fix de membri ai grupului. Fiecare persoană îşi împarte coala sa de hârtie în trei coloane.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1. Se enunţă problema, pe care fiecare o notează în capul foii din faţa sa.

Din acest moment începe rezolvarea problemei, lucrându-se pe tăcute, individual, fiecare în ritmul său, ceilalţi având datoria să-l aştepte cu răbdare şi pe ultimul.

2. Fiecare emite individual cîte trei idei, pe care le scrie pe foaie, în cele 3 coloane. (Aceasta este semnificaţia cifrei 3, din denumirea metodei).

3. **Runda I** a deplasărilor foilor spre vecinul din dreapta. Fiecare lucrează pe cele 3 idei primite de la vecinul din stânga: le completează, le îmbunătăţeşte, le precizează unele amănunte, le modifică sau îşi spune părerea despre ele. Nimeni nu are voie să propune alte idei.

4. **Rundele a II-a, a III-a, a IV-a şi a V-a** ale deplasărilor foilor. Fiecare va continua să lucreze pe cele trei idei deja în lucru. La sfârşit, ideile iniţiale au trecut pe la toţi cei 5 membri ai echipei. (Aceasta este semnificaţia cifrei 5).

5. Moderatorul strânge foile, urmând ca el sau altcineva să facă o analiză atentă a ideilor.

Avantaje:

- Se obţine un număr destul de mare de idei aprofundate, detaliate, elaborate. La modul optim, numărul ar trebui să fie 18 (6 persoane a cite 3 idei). În realitate, datorită faptului că unele idei se repetă ori sunt foarte apropiate, se obţine un număr mai mic de idei distincte (10-12). La acestea se adaugă ideile "scăpate" pe alături, căci uneori cîte o persoană, pentru a se sustrage de la efortul de a lucra pe ideile găsite, preferă să propună o alta, nouă.
- Se valorifică efectele efortului individual cu ale celui colectiv.
- Persoanele timide sunt valorificate.

Inconveniente:

- Efortul cognitiv (de gândire) creşte pe măsură ce avansăm în runde.
- Durează mult: 3-4 ore.
- Celor mai rapizi li se pune răbdarea la încercare, fiind nevoiţi să aştepte până termină toţi, ca să poată trece la runda următoare.

Foaie de răspuns pentru 6-3-5

Problema:

Ideea 1	Ideea 2	Ideea 3
Runda I		
Runda II		
Runda III		
Runda IV		
Runda V		

PHILLIPS 6-6

Tehnica permite fracţionarea rapidă a unui grup mare (30-50 persoane) în subgrupe eterogene (de 6 membri, deşi pot fi între 4 - 8 persoane) pentru a discuta pe o temă propusă pe loc (fără pregătire anterioară), timp de minimum cîte un minut pentru fiecare membru (deşi se pot da între 4 - 15 minute).

Fiecare grup îşi desemnează: un **secretar** (care va reprezenta ulterior grupul) şi un **moderator al discuţiilor** (care veghează ca fiecare să poată vorbi şi descurajează locvacitatea unora, prea vorbăreţi).

Sinteza rapoartelor: fiecare secretar citeşte cu voce tare lista cu ideile grupului său, în vreme ce toţi ceilalţi secretari bifează ideile enunţate, pentru a exclude de pe listele lor ideile care se repetă.

Organizatorul metodei Phillips 6-6 culege toate listele, iar acasă le valorifică.

DISCUȚIA (ÎN) PANEL

Panelul este un grup de 5-7 persoane care poartă o discuție informală (fără un plan impus, dar și fără permisiunea de a citi de pe notițe sau cărți) fie pe o temă propusă pe loc, fie pe una sau pregătită minuțios în prealabil, în fața unui auditoriu care asistă în tăcere. Cei din sală au permisiunea de a participa numai prin mesaje scrise (bilețele) pe care le expediază spre un injector de mesaje (de obicei liderul își asumă acest rol). Mesajele nu sunt semnate. Ele conțin: întrebări, corecturi, completări, atitudini ale celor din bancă față de ceea ce discută panelul și față de modul în care se poartă discuția.

Din când în când (la 10-15 minute), injectorul de mesaje citește cu voce tare bilețelele, pe care între timp le-a clasificat oarecum.

Panelul continuă discuția, ținând cont de mesajele citite și răspunzând, dacă vrea, întrebărilor, dar fără obligația de a le răspunde pe rând, tuturor.

Notă: auditoriul are tendința de a emite mesaje agresive la adresa celor din panel, datorită situației psihologice (restricția de interveni oral, direct). Grupul panel va fi avertizat din vreme asupra acestui fenomen.

Exercițiu

Lista de întrebări Parnes

Pentru ridicarea calității vieții dvs. puteți depista probleme cu ajutorul listei de mai jos. Răspundeți la fiecare întrebare, cu unul sau mai multe răspunsuri, care vor deveni probleme de avut în vedere pe viitor. Enumerați probleme, nevoi, oportunități pentru rezolvarea lor creativă:

Ce ai vrea să faci, să ai, să realizezi?
Ce ai vrea să se întâmple?
Ce ai vrea să faci mai bine decât acum?
Pentru ce ai fi vrut să ai mai mult timp? mai mulți bani? etc.
Ce ai mai fi vrut să obții de la viață?
Care sunt țelurile tale nerealizate?
Ce te-a înfuriat recent?
Ce te face să fii îngrijorat, anxios?
De ce te poți plânge?
Ce neînțelegeri ai avut cu cineva din anturajul tău?
Cu cine ți-ar place să colaborezi?
Ce schimbări în rău ai observat în atitudinea unora?
Ce ai vrea să facă ceilalți?
Ce schimbări vei introduce?
Ce durează prea mult?
Ce se risipește?
Ce este prea complicat?
Ce "strâmtori" există?
În ce feluri ești ineficient?
Ce te uzează, te obosește?
Ce ai vrea să organizezi mai bine decât este organizat în prezent?

12.5. NOUL MANAGER RAȚIONAL SUB SEMNUL CREATIVITĂȚII ORGANIZAȚIONALE

Metoda KEPNER & TREGOE[16]

Pornind de la importanța rolului pe care îl are managerul unei organizații în asigurarea succesului, Kepner și Tregoe au stabilit **4 procese raționale** aplicabile în gestionarea organizațiilor:

1. Aptitudinea de a se organiza

- tratarea problemelor în manieră metodică;
- înțelegerea rapidă a unei situații grație întrebărilor pertinente și a analizei sistemice;
- stabilirea unei ordini a priorităților;
- control permanent.

2. Aptitudinea de a investiga

- structurarea demersului;
- formularea întrebărilor;
- calitatea raționamentului aplicat unei informații disponibile apare ca fundamentală.

3. Aptitudinea luării deciziei

- pentru a face alegerea justă e indispensabilă sesizarea tuturor exigențelor de satisfăcut;

4. Aptitudinea de a lua măsuri pentru a asigura definitiv validitatea actelor sale

- verificarea deciziilor luate în realitatea cotidiană;
- reflectarea asupra faptelor (se nasc idei), apoi trecerea la acte.

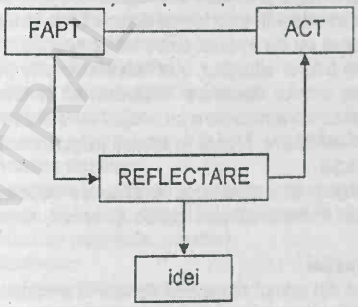

Figura 12.1. Trecerea de la fapte la acte

Rezolvarea unei probleme organizaționale poate deveni realitate dacă se utilizează conștient și colectiv **4 procese de reflexie fundamentale.** Aceste 4

[16] Charles H. Kepner (University of Michigan – Chicago) și Benjamin Tregoe (Harvard University – Conecticut); această metodă a fost prezentată la Seminarul Național „Noul management rațional" condus de dr. Christian Ouvrard, prof. dr. la Universitatea din Lyon, seminar organizat de IIZ/DVV în colaborare cu World Universitz Service – România, Bran, 4-7 oct. 2001

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

demersuri intelectuale pot fi reprezentate sub formă de întrebări pe care orice om responsabil şi le pune cotidian:

1.CE SE ÎNTÂMPLĂ?
2.DE CE S-A ÎNTÂMPLAT ACEASTA?
3.CE SOLUŢIE SĂ ALEG?
4.CE NE REZERVĂ VIITORUL?

1. Ce se întâmplă? (analiză de situaţie)

Este o întrebare de lămurire care trimite la procesul intelectual ce permite individului să impună ordine acolo unde domneşte dezordinea şi incertitudinea şi să stabilească priorităţile pentru a acţiona raţional. Este important de aflat unde este problema, dar, de asemenea, unde nu este prin adresarea permanentă a întrebărilor: **(C.C.U.C.C.C.)** CINE? CE? UNDE? CÂND? CUM? CÂT?

2. De ce s-a întâmplat aceasta? (analiza problemei)

Această întrebare indică necesitatea unei reflecţii asupra *relaţiei de la cauză la efect.* Procesul de analiză permite trecerea la observarea efectelor unei probleme, la înţelegerea cauzelor cu scopul de a le rezolva sau de a le atenua consecinţele.

Cercetarea cauzelor

- trecerea în revistă a cauzelor posibile;
- clasarea cauzelor (arborele cauzal);
- testarea cauzelor (cele mai probabile);
- stabilirea relaţiei cauză-efect prin adresarea permanentă a întrebărilor: *De ce? Ce a trebuit pentru? Este aceasta suficientă?*

3. Ce soluţie să alegem? (analiza deciziei)

Întrebarea implică necesitatea unei *alegeri.* Acest al III-lea proces intelectual permite determinarea tipului de acţiune cel mai potrivit pentru atingerea unui scop specific.

4. Ce ne rezervă viitorul? (analiză de probleme potenţiale)

E vorba de a prevedea probleme susceptibile de a se produce şi de a anticipa deciziile ce vor fi luate eventual în viitorul mai apropiat sau îndepărtat.

Aceste 4 procese nu au evoluat deloc de la apariţia speciei umane. Ele sunt universale şi aplicabile tuturor situaţiilor. Aptitudinea de a le pune în aplicare a făcut posibilă supravieţuirea omului deoarece întotdeauna, în orice situaţie, reflecţia şi comunicarea între indivizi erau necesare cu scopul de a determina o acţiune comună în cadrul unui grup de vânătoare. Munca în echipă asigura fiecăruia hrana, un adăpost şi de asemenea, protecţia.

Kepner şi Tregoe au dezvoltat şi **4 procese raţionale**, universal valabile, independente de orice context cultural, politic şi social, care, de fapt, fac obiectul acestei metode.

1. Analiza situaţiei

Decurge direct din primul demers şi constă în a aprecia şi ordona elementele unei situaţii, de a le determina pe acelea asupra cărora e necesar să se acţioneze. Va fi vorba, deci, de stabilirea responsabilităţilor şi delegarea lor.

2. Analiza problemei

Acest proces se fundamentează pe *relaţia de la cauză la efect.* Când suntem confruntaţi cu o situaţie care este greu de dominat ca urmare a unei proaste înţelegeri a problemei, ea permite să emitem în manieră sistemică informaţiile esenţiale.

2.1. Condiţii necesare analizei problemei:

- să ai capacităţile care permit rezolvarea problemelor care se pun;
- să ştii să utilizezi aceste capacităţi cu succes;
- să fii motivat prin recunoaşterea reuşitei;
- să nu-ţi fie teamă de eşec.

2.2. Etape în analiza problemei:

1. Definirea problemei (enunțul trebuie să cuprindă o singură divergență) - de modul în care este formulat enunțul problemei depinde reușita în rezolvarea problemei

2. *Descrierea prin 4 criterii*:

- de identitate – Cine? Ce?
- de loc – Unde?
- de timp – Când?
- amploare – Cum? Când?

3. Arborele cauzal

- cercetarea informației pertinente pentru fiecare criteriu cu scopul de a determina cauzele posibile
- trecerea în revistă a tuturor cauzelor posibile.

4. Test al cauzei celei mai probabile – realizarea unui tabel cu relația cauză – efect; cauza cea mai probabilă este cea care a reținut mai mulți DA

5. Verificarea cauzei reținute (cea care a produs efectul sesizat) - logica realității

6. Căutarea, analizarea, verificarea cauzelor prin diverse mijloace: metode creative (ex. Brainstorming), diagrama cauză-efect, statistici etc.

3. Analiza deciziei. Acest proces presupune *alegerea* (proces de gândire).

Realizarea celei mai bune alegeri implică:

- identificarea factorilor care motivează o decizie,
- identificarea obiectivelor pe care le vizează: analiza diferitelor opțiuni posibile; evaluarea riscurilor pentru fiecare opțiune.

3.1. Întrebări pe care trebuie să ni le adresăm permanent în analiza deciziei:

- Cum să încep?
- Cum să procedez?
- Cum să evit neglijarea esențialului?
- Cum să asigur colaborarea cu persoane competente?
- Cum să nu comit erori?

3.2. Elementele unei bune decizii

- claritatea definirii obiectivelor
- evaluarea opțiunilor
- prevederea consecințelor "+" și " – " ale fiecărei opțiuni.

3.3. Etape în analiza deciziei

1. Enunțarea deciziei (o acțiune de întreprins; rezultatele așteptate de la aceasta; specificarea nivelului la care această decizie trebuie să intervină)
2. Obiectivele deciziei (rezultate, resurse)
3. Clasarea obiectivelor
   a) obiective imperative
      - nonnegociabile
      - indispensabile reușitei
      - trebuie să fie măsurabile
   b) obiective dorite
      - permit evaluarea performanței relative
      - pot să nu fie măsurabile
      - pot să nu fie evaluate în manieră absolută
4. Elaborarea opțiunilor (trebuie raportate la soluții)
5. Consecințele alegerii
   - căutarea consecințelor negative care pot fi provocate de unele opțiuni;

BCU IAȘI/CIC UNIVERSITY LIBRARY

- e important să fie amintite pentru a putea fi prevenite;
- se pun întrebări raportate la opțiunile alese (dacă s-a neglijat ceva; dacă s-a uitat ceva).

4. Analiza problemei potențiale

Dacă se prevăd eventuale dificultăți, analiza permite prevenirea consecințelor potențial nefaste, sprijinindu-se pe datele actuale (e mai bine să previi o problemă decât să încerci să o rezolvi *a posteriori*).

Etapele analizei problemei potențiale:

1. Enunțarea planului de acțiune (ce anume comportă un proiect, un program, un demers, o operație: etape, date)
2. Anticiparea problemelor potențiale (stabilirea priorităților, jocul de probabilitate și gravitate)
3. Anticiparea cauzelor eventuale (dacă analiza probabilitate – gravitate nu este nulă)
4. Selectarea acțiunii preventive (pentru a suprima cauza și a minimaliza efectele)
5. Previziunea informației (supraveghere, declanșare)

Punerea în aplicare a soluției presupune:

- elaborarea unui PLAN DE ACȚIUNE
- elaborarea unui PLAN DE CONTROL
- evaluarea acțiunii (măsurarea și controlul planului de acțiune - fac ceea ce zic; spun ceea ce fac; verific dacă ceea ce am spus am făcut).

Etape în aplicarea soluției

1.Identificarea preocupărilor
- stabilirea unei liste a divergențelor, amenințărilor, a eventualelor oportunități
- evaluarea progreselor realizate în funcție de obiectivele fixate
- căutarea elementelor neprevăzute interne și/sau externe problemei

2.Separarea preocupărilor
- trebuie făcute atâtea analize câte preocupări sunt (eventual, decuparea enunțului în mai multe părți)

3.Fixarea priorităților
- evaluarea probabilității survenite
- evaluarea gravității impactului
- urgența acestor priorități
- evaluare a evoluției sale.

4.Stabilirea unui plan de rezolvare
- cum și prin ce vor fi rezolvate problemele
- ce răspunsuri sunt necesare.

Condițiile reușitei

1. Alegerea unei probleme
2. Enunțarea problemei
3. Observarea problemei din mai multe unghiuri de vedere (trunchiul de arbore)
4. Căutarea cauzelor și consecințelor
5. Căutarea soluțiilor (criterii de alegere)
6. Confruntarea soluții – criterii
7. Alegerea celei mai bune soluții (decizia)
8. Aplicarea soluției (plan de acțiune; prevederea problemelor potențiale)
9. Măsurarea și controlarea rezultatelor.

BCU IASI

CAPITOLUL 13

MOTIVAŢIA PROFESIONALĂ

13.1. Probleme umane specifice: motivarea

Aşa cum s-a putut deja constata, considerăm problemele umane drept cel puţin la fel de importante ca şi cele care ţin de scopurile, obiectivele şi sarcinile specifice unei organizaţii: fără a cunoaşte şi fără a rezolva problemele de *comunicare, motivaţie, implicare şi participare, formare şi dezvoltare a grupurilor şi a echipelor, negociere şi rezolvarea conflictelor*, nu poate exista nici un climat organizaţional adecvat. În acest capitol vom insista doar asupra unor probleme motivaţionale specifice.

Funcţia de motivare are drept scop stimularea angajaţilor în obţinerea de performanţe. Ea începe cu recunoaşterea faptului că indivizii sunt unici şi că tehnicile motivaţionale trebuie să se adapteze la nevoile fiecărui individ. Motivaţia individuală este maximă atunci când subordonatul este conştient de propria sa competenţă şi lucrează în cadrul unei structuri care îi solicită şi îi pune în valoare abilităţile. În acest sens se recomandă parcurgerea următoarelor etape:

- analiza strategiilor motivaţionale,
- analiza principalelor teorii motivaţionale,
- evaluarea performanţelor
- recompensarea angajaţilor.

13.2. Strategii motivaţionale

13.2.1. Teoriile succesului bazat pe expectanţe înalte

O strategie considerată de succes este cea rezultată din **"teoriile succesului bazat pe expectanţe înalte"**. Această strategie susţine că, în majoritatea cazurilor, *cu cât aşteptarea relativă la o situaţie sau la o persoană este mai mare, cu atât performanţele sunt, şi ele, mai mari.* Această accepţiune este aplicabilă tuturor fenomenelor sociale: aşteptările relative la oameni, grupuri şi organizaţii au tendinţa de a se împlini, prin simpla lor enunţare (vezi, de exemplu, efectul sondajelor de opinie publică asupra rezultatelor în alegeri...). Cu alte cuvinte, dacă aşteptăm performanţe **mediocre** în muncă, vom obţine rezultate **slabe**. În schimb, dacă le vom cere angajaţilor performanţe foarte bune (raportate, bineînţeles, la posibilităţile existente) şi vom şti să-i motivăm pentru a le atinge, rezultatele obţinute vor fi cel puţin **bune**. Pentru utilizarea cu succes a acestei teorii există o condiţie foarte importantă, anume recunoaşterea **"dreptului de a greşi". Abordarea constructivă a greşelii** (care nu mai este considerată un factor negativ care se cere prevenit şi sancţionat atunci când apare, ci un pas firesc în dezvoltarea organizaţională) are un efect motivant puternic, pentru că oamenii îşi învinge teama de risc şi de sancţiune şi îşi construiesc o atitudine

pozitivă față de schimbare. Pe de altă parte, pentru ca eficiența muncii să nu aibă de suferit, individul trebuie să știe să utilizeze **eroarea**, chiar **eșecul**, pentru dezvoltare: „a eșua nu înseamnă a fi vinovat, după cum a greși nu înseamnă a fi incompetent"[1].

13.2.2. Motivarea prin valorizare personală

O altă strategie motivațională este cea a **motivării prin valorizare personală** bazată, la rândul ei, pe: *considerație* (a fi "luat în seamă" și respectat), pe *feed-back* și *evaluare*, pe *delegare*, *consultare* și *participare*. O astfel de strategie poate fi utilizată cu succes în **remotivarea** unor anumite categorii profesionale: cei cu putină experiență sau cei dezamăgiți de experiențele lor profesionale și manageriale anterioare.

13.2.3. Alte strategii de îmbunătățire a climatului motivațional

Pentru **îmbunătățirea climatului motivațional** pot fi utilizate și alte **strategii**[2]:

- potențarea încrederii în sine, a autodezvoltării, favorizarea autocontrolului și a autoconducerii;
- favorizarea înțelegerii criteriilor de reușită și de acceptare a ideilor și a performanțelor;
- orientarea stilurilor manageriale pe grup;
- generarea de oportunități, înlăturarea barierelor comunicaționale și în calea schimbării, diversificarea posibilităților de alegere și încurajarea inovațiilor;
- conștientizarea dependenței motivației de stadiile profesionale și de ciclurile de viață sau de vârstă - este evident că factorii care motivează un angajat la începutul carierei sunt alții decât cei care-l motivează pe altul aflat în pragul pensionării.

Prezentăm, mai jos, câtiva indicatori ai unui **climat motivațional pozitiv**, în opoziție cu cei ai unui **climat negativ**:

Climat motivațional pozitiv	**Climat motivațional negativ**
▪ Opiniile sunt exprimate liber; ▪ Ideile angajaților sunt preluate și utilizate de către manager; ▪ Conflictele sunt vizibile și negociate rapid; ▪ Absenteismul este redus; ▪ Raporturile interpersonale sunt puțin formalizate; (de exemplu, liderul și subordonații se adresează unii altora pe numele mic); ▪ Amabilitate față de persoanele din afară; ▪ Succesul este recunoscut și încurajat.	▪ Angajații au responsabilități insuficiente și nu sunt implicați în deciziile referitoare la activitatea desfășurată; ▪ Angajații se luptă cu cereri nerealiste din partea liderilor, munca este prea grea, prea ușoară sau nu le place, timpul acordat pentru realizarea sarcinilor este insuficient; ▪ Lipsește *feed-back*-ul pozitiv din partea liderilor; ▪ Există condiții neplăcute de muncă (frig, umezeală, murdărie etc.).

[1] St. Iosifescu, *Formarea formatorilor pentru educația adulților: specific metodologic*, Note de curs, Institutul de Științe ale Educației, Asociația Națională a Formatorilor în Management Educațional din România, București, 2003, pag. 86
[2] idem, pag. 86

13.3. Principalele teorii motivaționale

În vederea construirii unui climat motivațional corespunzător în organizație, este esențială pentru manager **cunoașterea și aplicarea principalelor teorii ale motivației.**

Pornind de la principiul (enunțat de Kurt Lewin) conform căruia "nimic nu este mai practic decât o bună teorie", în cele ce urmează vom prezenta câteva teorii ale motivației și cu efectele lor asupra climatului organizațional

13.3.1. "Ierarhia trebuințelor umane" - Abraham Maslow[3]

Problemă: Cum se poate influența, în sens pozitiv, prestația ("productivitatea") unui individ în cadrul organizației din care face parte?

***Un răspuns posibil* (Abraham Maslow):** Oferind soluții, tot în sens pozitiv, unei ierarhii de nevoi (necesități) individuale: înainte de a rezolva nivelurile superioare, este necesară rezolvarea nivelurilor inferioare, în ordinea ilustrată în model (Figura 13.1.). Este, poate, cea mai cunoscută teorie a motivației, cu aplicații în toate domeniile relațiilor umane. În construirea ei, autorul a pornit de la câteva **constatări:**

- comportamentul uman este direcționat de acele trebuințe (nevoi) care nu sunt satisfăcute;
- niciodată omul nu este mulțumit pe deplin: odată satisfăcute unele trebuințe, altele își fac apariția;
- există o anumită ordine (ierarhie) în apariția și satisfacerea trebuințelor, în linii mari aceeași pentru toți oamenii;
- în general, nesatisfacerea unor trebuințe de nivel inferior împiedică apariția celor aparținând nivelurilor superioare.

Aceste constatări l-au condus la identificarea și experimentarea unui **sistem ierarhizat**, multi-nivelar, al trebuințelor umane și anume (vezi Figura 13.1.):

- nivelul I: nevoi **fiziologice** - aer, apă, somn, hrană, sex, adăpost, eliberarea de durere etc.;
- nivelul al II-lea: nevoi legate de **securitate** (siguranță) fizică și psihică;
- nivelul al III-lea: nevoia de **apartenența** - la un grup social sau altul, de prietenie, dragoste și tandrețe etc.;
- nivelul al IV-lea: nevoia de **stima** și **recunoaștere** - stimă față de sine dar și din partea celorlalți, de independență și libertate, dar și de proprietate;
- nivelul al V-lea: nevoia de **autorealizare** - de creștere, împlinire de sine și dezvoltare, de creație.

Această ierarhie a fost imaginată de către Maslow sub forma unei piramide, al cărui "vârf", reprezentat de nevoia de autorealizare, se sprijină pe "baza" nevoilor fiziologice și pe celelalte niveluri intermediare.

[3] A. H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, iulie 1943; *Motivation and Personality*, Ediția a 3-a, Harper & Row, 1987

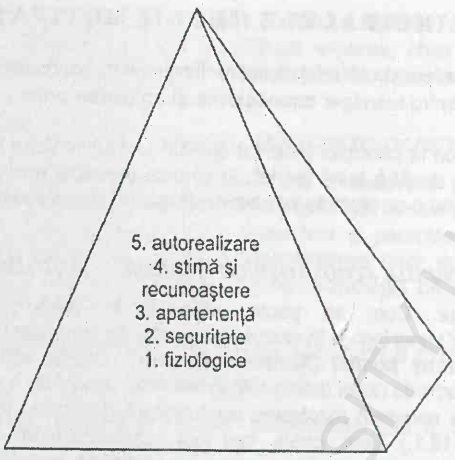

Figura 13.1. Piramida trebuinţelor

După cum se poate observa, "urcarea" scării trebuinţelor se face firesc, din "treaptă" în "treaptă", de la nivelurile inferioare spre cele superioare, pe măsură ce nevoile sunt satisfăcute într-o **anumită** măsură, specifică nu numai unei societăţi date, ci şi fiecărui individ în parte. Mai mult, chiar şi la nivel individual, acest grad minim de satisfacere poate fi diferit în funcţie de timp şi/sau de context.

Procesul satisfacerii nevoilor umane nu se desfăşoară nicidecum automat. Se poate întâmpla ca, în anumite cazuri, nivelurile superioare (mai ales ultimele două), să nu fie deloc atinse, cu urmări care pot fi uşor anticipate (de exemplu, oameni care "nu mănâncă pentru a trăi, ci trăiesc pentru a mânca"), după cum, la fel de bine, nesatisfacerea repetată a trebuinţelor de nivel superior poate cere, în compensaţie, satisfacerea exagerată a nivelurilor inferioare (de exemplu, refugiul în sexualitate sau "gastronomie", pentru a suplini lipsa securităţii psihice sau singurătatea). Totodată (istoria noastră recentă o demonstrează din plin), cu cât nivelul de dezvoltare generală a unei societăţi (şi, implicit, nivelul de trai) este mai scăzut, cu atât satisfacerea trebuinţelor de nivel inferior este mai importantă. În aceste condiţii, apelul la "dezvoltarea de sine", şi chiar la valori fundamentale (cum ar fi cele de libertate sau democraţie), este, adesea, inutil, iar controlul satisfacerii trebuinţelor elementare capătă importanţă politică. Pe de altă parte, au existat numeroase situaţii care au demonstrat faptul că, cel puţin pentru un timp, nevoile de nivel inferior au putut fi "sublimate", manifestându-se, din plin, cele de nivel superior. Este, spre exemplificare, cazul multor genii şi deschizători de drumuri în literatură, artă, ştiinţă etc., care au creat **în ciuda** condiţiilor materiale precare, a bolii, durerii şi a nesiguranţei.

Cu toate contra-exemplele şi situaţiile specifice, utilitatea acestei teorii pentru procesul de motivare nu poate fi pusă la îndoială. Astfel, construirea mediului organizaţional ar trebui să răspundă nevoilor reale şi exprimate ale indivizilor: pornind chiar de la cele fiziologice, trecând prin asigurarea siguranţei fizice şi psihice a angajaţilor, până la facilitarea integrării lor în grupuri sociale

adecvate, oferindu-le respect, independență, și, mai ales, posibilități de autorealizare.

Un bun manager trebuie să știe, pe cât se poate, ce nivel de trebuințe este activ la un moment dat, în cazul fiecărui membru al grupului. Altfel, poate ajunge, de exemplu, să ofere posibilități de auto-dezvoltare unui membru cu probleme familiale (de exemplu, situații de divorț - care-i induc o stare de nesiguranță psihică și/sau fizică), ca apoi să se mire de lipsa de inițiativă și eficiență a persoanei respective. Sau, alt exemplu, să-l pună pe angajat în situații de afirmare a calităților personale și, mai ales, a creativității, în timp ce acesta întâmpină probleme de integrare (având activă, deci, nevoia de apartenență), fiind, în consecință, relativ puțin "sensibil" la situațiile respective.

13.3.2. "Teoria celor doi factori" - Frederick Herzberg[4]

În general, se consideră că prezența unor obiecte, persoane, stări sufletești etc., produce satisfacție, după cum absența lor produce insatisfacție (de exemplu, un film bun la televizor, un director capabil...). Sau, viceversa: prezența unor obiecte, persoane etc. produce insatisfacție iar absența lor satisfacție (de exemplu, un anumit gen de muzică, un șef fanfaron...). Aceasta este o concepție unifactorială care așează pe același "continuum gradat" satisfacția și insatisfacția, cu un punct "0" (care înseamnă, de cele mai multe ori, indiferență), după modelul prezentata mai jos în figura de mai jos:

Figura 13.2.

Herzberg, analizând nivelul de efort depus de diferite persoane în procesul muncii, a ajuns, însă, la alte **concluzii**:

- în general, oamenii depun în procesul muncii, cam 75% din capacitatea lor totală de efort;
- există factori, numiți de către Herzberg **"igienici"** sau **"de întreținere"**, care contribuie la **menținerea** acestui nivel mediu de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales **insatisfacție**;
- există, în general, **alți** factori, numiți de către Herzberg **"motivatori"** propriu-ziși, care determină **depășirea** acestui nivel de efort, a căror prezență (sau absență) produce mai ales **satisfacție**.

Deci, a constatat el, există **două categorii de factori** (de unde și denumirea teoriei), care produc insatisfacție și, respectiv, satisfacție (vezi figura de mai jos):

[4] F. Herzberg, B. Mansner, B. B. Synderman, *The Motivation at Work*, Chapman and Hall, 1959; subliniem faptul că explicarea aceste teorii este preluată și adaptată din Șt. Iosifescu, *Formarea formatorilor pentru educația adulților: specific metodologic*, Institutul de Științe ale Educației, Asociația Națională a Formatorilor în Managementul Educațional din România, București, 2003, pag. 89

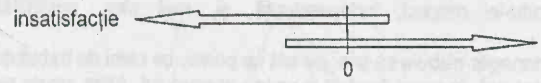

Figura 13.3.

Din prima categorie, a **factorilor de întreținere**, putem enumera, nu exhaustiv şi într-o probabilă ordine a importanței lor, pe cei care țin exclusiv de organizație:

- salariul;
- relațiile personale de la locul de muncă;
- condițiile de muncă şi siguranța muncii;
- modalitățile de supervizare şi control;
- politica generală a organizației.

A doua categorie - **factori motivați** - cuprinde, într-o succesiune logică şi acțională, cu o forță de motivare crescândă, următorii factori:

- munca în sine;
- rezultatele obținute;
- recunoaşterea meritată a realizărilor;
- deținerea de responsabilități;
- creşterea, dezvoltarea personală.

Ce înseamnă acest lucru pentru organizație? Pentru a obține de la angajați un efort constant şi de bună calitate precum şi performanțe deosebite, trebuie, în primul rând, înlăturați factorii care produc insatisfacție, prin **crearea unui mediu organizațional propice**, care să includă şi relații corespunzătoare cu colegii şi cu celelalte persoane implicate. Numai după aceea se poate determina o creştere a efortului depus (deci, şi a performanțelor), intervenind cu factori "motivatori".

Apoi, pe baza efortului depus, sunt obținute rezultate, care trebuie **neapărat** recunoscute: adesea, un "Bravo !" în fața colegilor are un efect motivant mai mare decât o eventuală recompensă materială acordată şi "nepopularizată". **"Recunoaşterea meritată"** este cheia procesului motivațional: pe de o parte, prin acordare, este condiția *sine qua non* a trecerii spre treptele superioare de motivație dar şi, pe de altă parte, prin neacordare, creează situații demotivante care duc fie la adoptarea conduitei "minimului efort", fie la tentative de a obține "recunoaşterea" pe alte căi: opoziție neconstructivă, activități "politice" sau "sindicale" şi, cel mai adesea, canalizarea energiilor în afară.

Odată meritele recunoscute, angajatului trebuie să i se acorde responsabilități sporite în domeniul în care a dovedit că **vrea** şi **poate**, prin delegarea corespunzătoare a autorității.

De acum, angajatul devine co-participant şi co-responsabil, cu drepturi depline, la propria creştere şi dezvoltare. Si nimic nu este mai motivant decât sentimentul evoluției permanente, al autoîmplinirii.

Este foarte importantă respectarea succesiunii "paşilor" în obținerea unei motivații de nivel superior. Pentru că nu putem obține rezultate deosebite decât dacă ne place ceea ce facem şi nici nu putem "recunoaşte" nişte rezultate inexistente. După cum nu putem acorda responsabilități decât pe baza unor rezultate cunoscute şi recunoscute. "Saltul" peste etapele firești ale procesului motivațional are efecte contrare: lipsa oricărei satisfacții în muncă şi complacere în mediocritate.

Nu este greu de constatat că nici teoria lui Herzberg nu poate acoperi amploarea, diversitatea şi subtilitatea domeniului motivaţiei umane. Unul din punctele ei slabe este (ca, de altfel, şi al teoriei lui Maslow), tocmai "obiectivismul" ei, neluarea în considerare (decât în mică măsură), a factorilor eminamente individuali, ce ţin de personalitatea şi subiectivitatea fiecăruia dintre noi. De aceea, prezentăm încă o teorie a motivaţiei, cea iniţiată de Victor Vroom, care încearcă să compenseze, cel puţin în parte, această deficienţă.

13.3.3. "Teoria expectanţei" - Victor Vroom[5]

Oamenii nu sunt doar simple automate sau "cutii negre", care reacţionează determinist la stimuli, în funcţie de situaţia concretă în care sunt puşi. Ei vin cu experienţe deosebite, cu atitudini, seturi de valori şi modele proprii de comportament, într-un cuvânt cu personalitatea lor. De aceea, au apărut concepţii care pun în valoare tocmai acest "*background*" ("fundal") individual şi, mai ales, sistemul personal de valori. Dintre ele, cea a lui Victor Vroom ni se pare cea mai semnificativă, având în vedere corecţiile şi completările ulterioare.

Premisele acestei teorii sunt:

- comportamentul uman nu este determinat de realitate, ci de modul în care această realitate este **percepută** de fiecare individ în parte;
- raportarea la real este influenţată de preferinţele persoanei, de **valoarea** pe care aceasta o atribuie unui element sau altuia din realitatea percepută;
- fiecare persoană are **aşteptări** în legătură cu posibilitatea (sau probabilitatea) ca anumite acţiuni să ducă la anumite rezultate;
- acţiunile sunt, deci, nişte instrumente care trebuie să ducă, în principiu, la rezultatele pe care persoana le doreşte şi le percepe ca recompensatorii.

După cum se poate deja observa, **conceptele** fundamentale ale acestei teorii sunt:

- **expectanţa**: "sentimentul", aşteptarea, că o anumită acţiune va duce la anume rezultate;
- **valenţa**: valoarea pe care persoana o atribuie rezultatelor acţiunii respective, în fond măsura în care acele rezultate sunt dorite.

Deci, motivaţia este, după Vroom, **expectanţa ca o anumită acţiune să instrumentalizeze un rezultat cu valenţă mare** sau, în expresie formală:

$$M = f(V \times E),$$

adică **M** (= motivaţia) este expresia unei anumite funcţii individuale (adică depinde, pentru fiecare dintre noi), de **V** (= valenţa) şi **E** (= expectanţa) pe care le asociem rezultatelor unei acţiuni proiectate.

Ce **importanţă** are această teorie în motivaţia organizaţională? Pe lângă trebuinţele actualizate şi factorii de întreţinere şi motivatori care acţionează la un moment dat, fiecare lider ar trebui să identifice şi sistemul de valori care orientează conduita angajaţilor. Acest sistem, format ca urmare a dezvoltării **personalizate** în cadrul unui **anumit** mediu socio-cultural şi familial, este parţial răspunzător de diferenţele comportamentale înregistrate în situaţii identice. Astfel,

[5] V. H. Vroom, *Work and Motivation*, Wiley, 1964

ceea ce pentru unii este o recompensă poate fi, pentru alţii, o pedeapsă, şi viceversa.

Având în vedere că omul este, totuşi, o fiinţă socială, mai intervine şi un alt element, exploatat de dezvoltările ulterioare ale teoriei lui Vroom, şi anume **echitatea recompensei** primite şi aşteptate ca efect al unei anumite acţiuni.

13.3.4. "Teoria echităţii recompensei" - E. Porter, si E. E. Lawler[6]

Această teorie explică acele situaţii în care oamenii, deşi obţin rezultatele aşteptate (cu valoare personală mare), sunt totuşi nemulţumiţi când consideră că recompensa nu a fost echitabil "distribuită" (echitatea recompensei) (figura 13.4.).

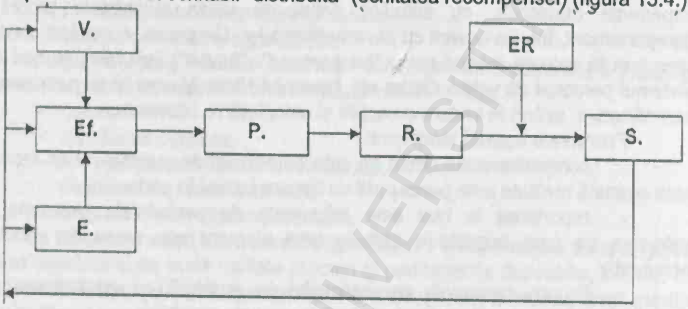

Figura 13.4.

V = valenţa; Ef = efortul depus; E = expectanţa;
P = performanţa; R = recompensa; S = satisfacţia;
ER = echitatea recompensei.

Schema se poate complica la infinit, ceea ce arată, o dată în plus, complexitatea problemei şi, mai ales, faptul că nu este suficientă cunoaşterea strict teoretică. Ea se cere completată cu o experienţă cât mai diversă şi, mai ales, cu o intuiţie şi cu un discernământ - de care un bun lider nu se poate lipsi. Totuşi, deşi nici o teorie nu poate prevedea ce se va întâmpla cu fiecare caz în parte, cunoaşterea teoretică poate oferi cadre generale, tipologii şi clase conceptuale care sprijină procesul decizional, obligându-l pe angajat să iasă din "imediatul concret", să depăşească simpla reacţie la "ceea ce este", pentru a construi "ceea ce trebuie să fie".

13.4. EVALUAREA PERFORMANŢELOR

Evaluarea performanţelor urmăreşte crearea unor sisteme motivante de apreciere a performantelor angajaţilor, fiind necesară din două motive:

1. permite persoanei să identifice domeniile în care are deficienţe pe care trebuie să le remedieze.

[6] L. W. Porter, E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1968

2. evaluează contribuția unei persoane în vederea stabilirii unei recompensări corecte, fie prin promovare, fie prin compensații.

Obiectivele evaluării performanțelor:

- îmbunătățirea performanțelor;
- planificarea resurselor umane;
- salarizare;
- promovare;
- perfecționare.

Evaluarea performanțelor trebuie să fie cât mai obiectivă, iar managerii trebuie să fie atenți să nu încalce prevederile legale. Pentru conceperea unui sistem de evaluare corect și eficace trebuie respectate următoarele cerințe:

- criteriile de evaluare trebuie dezvoltate pe baza analizei posturilor;
- standardele de performanță trebuie comunicate (în scris) angajaților;
- trebuie să existe un sistem de apel pentru cazurile în care angajații nu sunt de acord cu rezultatele evaluării;
- evaluările trebuie să vizeze atât performanțele cât și comportamentul pe post al angajatului.
- acest proces trebuie să fie completat și de procesul de autoevaluare a angajatului.

Oferim în continuare, spre exemplificare, două instrumente – formulare de lucru[7] – ca și ghiduri ajutătoare în evaluarea performanțelor angajaților și autoevaluarea lor.

Fișa de lucru nr. 1. Evaluarea performanțelor

Încercuiți litera care descrie cel mai bine performanțele angajatului, de la ultima evaluare și până în prezent.

E – Excelent
B – Bun
S – Satisfăcător
D – Performanțe în descreștere
N – Nesatisfăcător

Caracteristici	Evaluare	Comentarii
Disponibilitate: promptitudinea angajatului, gradul în care respectă regulile și îndeplinește sarcinile.	E B S D N	
Loialitate față de firmă: gradul în care angajatul respectă regulile de securitate și alte reglementări interne cu privire la secretul de serviciu.	E B S D N	
Comportament: stabilitate, politețe, raționalitate în îndeplinirea sarcinilor.	E B S D N	
Creativitate: gradul în care angajatul sugerează idei, descoperă mijloace mai bune pentru îndeplinirea sarcinilor.	E B S D N	
Încredere: gradul în care se poate conta pe angajat pentru îndeplinirea sarcinilor.	E B S D N	
Independență: gradul în care sarcinile sunt îndeplinite cu foarte puțină sau chiar fără supraveghere.	E B S D N	
Inițiativă: gradul în care angajatul identifică sarcini noi și	E B S D N	

[7] fișele de lucru sunt preluate din G. Straton (coord), *Managementul afacerilor de succes*, REntrop&Straton, București, 1999, pag. 74-76

își extinde aptitudinile profesionale și personale.		
Relații interpersonale: dorința și capacitatea de a comunica și de a lucra cu colegii, coordonatorii și clienții.	E B S D N	
Cunoștințe despre activitate: aptitudini tehnice utile și informații folosite în muncă.	E B S D N	
Productivitate: acuratețea sarcinilor îndeplinite într-o anumită perioadă de timp.	E B S D N	
Calitate: acuratețea, detalierea și acceptabilitatea sarcinilor îndeplinite.	E B S D N	

Realizări noi sau noi abilități remarcate de la ultima evaluare până în prezent:

_____

Domenii în care sunt necesare îmbunătățiri:

_____

Recomandări pentru dezvoltarea carierei – școlarizări, seminarii etc.:

_____

Gradul de performanță a angajatului în comparație cu cerințele postului implicate în funcția ocupată:

- ❑ Excelent
- ❑ Bun
- ❑ Mediu
- ❑ Sub mediu
- ❑ Nesatisfăcător
- ❑ Incalificabil

Observații:

_____

Fișă de lucru nr. 2. Autoevaluarea angajaților

Data:

Numele angajatului:

Perioada:

Cele mai bune rezultate obținute de mine în această perioadă sunt:

_____

Cele mai slabe rezultate obținute de mine în această perioadă sunt:

_____

Punctele mele tari sunt:

_____

Consider că în următoarele domenii sunt necesare îmbunătățiri:

_____

Voi acționa pentru îmbunătățiri, după cum urmează:

_____

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

13.5. RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR

Recompensarea angajaților - are drept scop asigurarea unor recompense financiare și nonfinanciare consistente, echitabile și motivante (figura 13.5.).

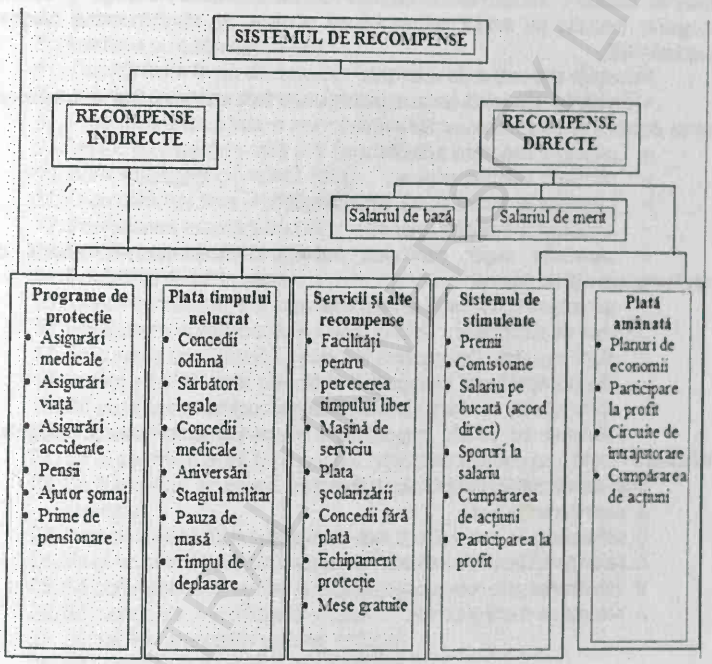

Figura 13.5. Componentele sistemului de recompense[8]
(adaptat după C.D. Fischer, L.F. Schoenfeldt și J.B. Shaw)

13.5.1. Motivarea financiară

Dintotdeauna s-a pus problema banilor ca motivator, plecându-se de la întrebarea dacă oamenii muncesc mai bine în situația în care sunt plătiți mai bine. Cercetările au arătat însă că există factori mai importanți – oamenii muncesc mai bine în condițiile în care li se oferă mai multă autonomie, o mai mare abilitate de a influența condițiile de muncă sau o muncă mai satisfăcătoare. Cercetările arată că banii sunt importanți din două motive: puterea lor de cumpărare de bunuri sau servicii care sunt necesare oamenilor și faptul că reprezintă un simbol al valorii

[8] A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2003, pag. 460

unei persoane într-o organizaţie. Banii pot fi folosiţi ca motivator în anumite condiţii: dacă se poate demonstra existenţa unei legături între performanţe şi plată; dacă plata este cu adevărat importantă pentru oameni şi dacă performanţele ridicate sunt cu adevărat recunoscute şi recompensate.

Banii îi motivează doar pe unii oameni. Un manager trebuie să înţeleagă sistemul de nevoi al subordonaţilor şi să aibă abilitatea de a satisface aceste nevoi în limitele impuse de organizaţie

Salarizarea este componenta centrală a sistemului de recompense. Salariile acordate trebuie să fie corelate cu productivitatea muncii, şi anume creşterile fondului de salarii trebuie să se situeze, ca ritm, în urma creşterii productivităţii.

Principiile sistemelor de salarizare[9]:

- salariul reprezintă un preţ plătit pentru factorul muncă şi este necesar să se stabilească prin mecanismele pieţei;
- principiul negocierii salariilor;
- principiul salariilor minime;
- principiul la muncă egală, salariu egal;
- principiul liberalizării salariilor;
- salarizare după: cantitatea muncii, calitatea muncii, nivelul de calificare, condiţii de muncă;
- caracterul confidenţial al salariului.

Sisteme de salarizare:

- după rezultate (în acord);
- după timpul lucrat (în regie);
- în funcţie de randamentul individual sau colectiv;
- sisteme cu primă: proporţională cu randamentul sau cu progresie inferioară creşterii randamentului.

Formele de salarizare folosite în România sunt:

a. salarizarea în regie;
b. salarizarea în acord direct: individual sau colectiv;
c. salarizarea în acord indirect;
d. salarizarea prin cote procentuale;
e. salariul de merit şi premii.

13.5.2. Motivarea nonfinanciară

Motivarea nonfinanciară include acţiuni cum sunt:

- construirea unui climat de valorizare a muncii bine făcute (lauda din partea superiorului, diplome, medalii, semne distinctive in echipamentul de lucru);
- asigurarea unor finaluri de cariera constructive;
- multiplicarea situaţiilor concurenţiale de muncă pe baza diversificării sarcinilor pentru a solicita întregul potenţial productiv al angajaţilor;
- înlăturarea barierelor birocratice, organizatorice şi a celor legate de condiţiile de muncă;
- organizarea competiţiei intraorganizaţionale între indivizi şi grupuri pe baza definirii clare a criteriilor şi obiectivelor în conformitate cu un regulament prestabilit care să conducă simultan la potenţarea cooperării.

[9] V. Cornescu, P. Marinescu, D. Curteanu, S. Toma, *Management de la teorie la practică*, Editura Universităţii, Bucureşti, 2004, Capitolul 12 – Motivarea resurselor umane

Exerciţii

1. Mai jos prezentăm o listă de motive şi trebuinţe privind activitatea dvs. profesională. Vă rugăm să le aşezaţi în ordinea importanţei lor pentru dvs.(care e cel mai însemnat se află pe locul 1, următorul pe 2 şi aşa mai departe până la 35).

1. Un loc de muncă permanent şi sigur
2. Respect de sine, ca persoană.
3. Program fix de lucru, perioade de repaus, distracţii.
4. Salariu ridicat
5. Instituţie cu o reputaţie bună.
6. Condiţii fizice bune de muncă.
7. Avantaje în natura (transport gratuit, maşină de serviciu, telefon).
8. Posibilitatea de a face o muncă de calitate.
9. Un loc de muncă în care poţi face carieră.
10. Bună înţelegere cu ceilalţi colegi.
11. O comunicare bine organizată.
12. Posibilitatea asumării riscurilor.
13. Poziţie, statut înalt în instituţie.
14. Posibilităţi de promovare.
15. Muncă stimulativă, interesantă.
16. Pensionare avantajoasă, în bune condiţii.
17. Asigurarea unor servicii: sport, călătorii.
18. Instituţie solidă, care dăinuie în timp.
19. Să nu fii nevoit să munceşti din greu.
20. Să cunoşti ce se petrece în instituţie.
21. Să ai sentimentul că faci un lucru important.
22. Să fii membru în organisme de reprezentare pe lângă conducerea instituţiei.
23. Post de muncă clar definit.
24. Sa ai un patron/ şef care apreciază munca bine făcută.
25. Să poţi stabili uşor contacte umane.
26. Să lucrezi într-o instituţie dinamică.
27. Să asişti la mai multe şedinţe de lucru.
28. Să fii de acord cu obiectivele instituţiei.
29. Să ai libertate în activitatea profesională.
30. Oportunităţi pentru dezvoltare personală.
31. Sancţionarea lucrurilor prost făcute.
32. Să ai un superior competent.
33. Posibilitatea de a alege data concediilor.
34. Îndrumare nemijlocită şi permanentă.
35. Locul de munca să fie lângă casă.

Răspuns

Grupe de trebuinţe	Nr. întrebărilor corespunzătoare trebuinţelor	Tipul de trebuinţe, motive
I.	3,6,7,17,19,33,35	Fiziologice (organice)
II.	1,9,16,18,22,31,34	Securitate

BCU IAŞI UNIVERSITY LIBRARY

III.	2,5,10,11,20,27,32	Contacte sociale
IV.	4,8,13,21,23,24,29	Stimă, considerație
V	12,14,15,26,28,30	Realizare de sine

2. Determinați în care dintre grupe se află motivele dvs. cele mai importante (cele situate pe primele locuri).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 14

STRESUL OCUPAŢIONAL

Cei mai mulţi angajatori şi angajaţi consideră stresul ca normal la locul de muncă. Uneori stresul este chiar considerat ca având un caracter benefic pentru performanţele angajaţilor. Sunt însă anumiţi angajaţi care resimt efectele stresului mult mai sever decât colegii lor, iar când efectele lui depăşesc rezistenţa şi capacitatea de adaptare, angajaţii se îmbolnăvesc şi au nevoie de concediu medical şi de tratamente medicale pentru a-şi reface sănătatea. În asemenea situaţii când efectele stresului se răsfrâng negativ asupra sănătăţii persoanei, vorbim de "distress"[1]. Managementul stresului este, astfel, o parte importantă a menţinerii unei bune sănătăţi fizice şi emoţionale şi a unor relaţii sănătoase cu cei din jur.

14.1. DEFINIŢII ALE STRESULUI LA LOCUL DE MUNCĂ

Stresul poate fi un termen greu de definit pentru că implică lucruri diferite pentru oameni diferiţi. Până în anii '50 stres era un termen folosit în special de ingineri. Pentru ei, stresul era forţa, de obicei gravitatea, care acţiona asupra unui obiect sau structura care rezista acestei forţe. Limba noastră a luat apoi cuvântul "stres" şi a creat o metaforă. Afirmaţia "Sunt supus unui stres foarte mare şi s-ar putea să nu rezist" poate însemna "Ma simt ca şi cum aş avea o tonă de beton peste mine". Fizologul Walter B. Cannon de la Harvard a pus bazele termenului modern de "stres", descriind reacţia "luptă sau fugi", o reacţie a corpului faţă de o situaţie periculoasă – creierul percepe pericolul, el excită sistemul nervos simpatic, acesta accelerează respiraţia, pulsul şi activitatea glandelor. Este o reacţie automată, complicată şi rapidă a corpului care ne pregăteşte să tratăm pericolul, să luptăm sau să fugim. Această reacţie automată este declanşată de evaluarea noastră conştientă a apropierii pericolului/ stresului. Cu cât simţim mai repede reacţia corpului nostru, cu atât mai repede putem începe tehnicile de reducere a stresului.

Deci, pentru a defini stresul este necesar să luăm în considerare toate componentele sale:

1. stimulul, adică factorul de stres;
2. reacţia individului la factorul de stres;
3. interacţiunea dintre stimul şi răspunsul organismului.

Stresul poate fi astfel definit ca o reacţie sau răspuns neobişnuit, nespecific, al organismului la presiunile exercitate asupra lui care poate fi de mai multe feluri:

- răspuns fizic şi emoţional dăunător care apare atunci când cerinţele locului de muncă nu se potrivesc cu capacităţile, resursele sau nevoile angajaţilor.

[1] I. Jurcău, R.Moldovan, *Stresul ocupaţional*, în N. Jurcău (coord.), (2003)

Pe termen lung acesta conduce la deteriorarea sănătății angajatului (îmbolnăvire profesională) și accidente de muncă;

- o reacție emoțională, mentală, comportamentală și fiziologică la aspectele dăunătoare ale muncii, mediului la locului de muncă și a organizării locului de muncă. Aceasta este o stare caracterizată de un nivel ridicat de distres (stres dăunător) și de cele mai multe ori însoțit de sentimentul de incapacitatea de adaptare la el;

- reacția pe care o au angajații la presiunea psihologică și fizică excesivă a locului de muncă și la alte cerințe impuse de angajator.

Selye (1980)[2] a definit stresul ca suma răspunsurilor nespecifice la orice solicitare a organismului, determinând sindromul general de adaptare. Același autor stabilește trei faze ale stresului:

a) reacția de alarmă – în care organismul detectează agentul stresor și se pregătește să-i facă față;

b) reacția de rezistență – în care acționează mecanismele de adaptare menite a reduce efectul nociv al stresului;

c) reacția de epuizare – apare în situația în care agentul stresor nu a fost neutralizat și se datorează epuizării resurselor organismului de luptă împotriva stresului.

Ori de câte ori un eveniment cauzează stres, în interiorul corpului uman este secretată *adrenalina*, un hormon care determină manifestarea unor simptome ale stresului. De exemplu: încetinirea digestiei, accelerarea respirației, pulsul devine mai accelerat, transpirația devine abundentă, mușchii se încordează și, temporar, organismul devine mai energic și în alertă, iar după trecerea efectului este foarte slăbit.

14.2. Cauzele stresului

În cadrul cercetărilor de psihologie există interes pentru studierea tipurilor de stres pe care oamenii le resimt în viață și a modului în care stresul le afectează sănătatea fizică și psihică. *Scala Holmes Rahe* (elaborată de Dr. Holmes de la Școala de Medicină a Universității din Washington) este o măsurătoare bine cunoscută a stresului care folosește un punctaj sau valoare pentru fiecare din cele 43 de evenimente ale vieții considerate stresante, atât pozitive cât și negative. Lista sa consideră schimbările majore ale vieții, ca de exemplu căsătoria sau decesul cuiva apropiat, ca fiind foarte stresante, iar schimbările minore din viață, ca de exemplu mersul în concediu sau schimbarea obiceiurilor alimentare, fiind mai puțin stresante. Scorul total al situațiilor prezentate în listă oferă o măsură cantitativă a stresului pe care-l resimte o persoană. Folosind scorul ca indicator, Dr. Holmes a corelat cantitatea de stres cu posibilitatea apariției unor îmbolnăviri. Nu numai schimbările majore din viață sunt considerate a fi stresante, ci și micile neplăceri zilnice, ca de exemplu, întârzierea la servici. Se consideră că și efectele cumulate ale stresului minor, zilnic, pot fi la fel de dăunătoare pentru sănătatea noastră fizică și emoțională ca și efectul schimbărilor majore descrise de Holmes.

Exerciții pentru identificarea surselor de stres:

Explicație. Înainte de a putea reduce stresul, trebuie să ne cunoaștem stresorii noștri zilnici. Ceea ce este stresant pentru o persoană poate să fie diferit

[2] F. Sava, *Oboseala, stresul și accidentele de muncă*, în Z. Bogathy, 2004, pag. 181

de ceea ce este stresant pentru o altă persoană. Pentru a selecta cele mai eficiente strategii, primul pas al luptei împotriva stresorilor este să identificăm evenimentele stresante din viața noastră pe care am dori să le controlăm

1. Scala Holmes Rahe. Veți petrece câteva minute în care dumneavoastră veți completa Scala Holmes Rahe (vezi anexe) și vă veți crea o idee despre cantitatea de stres pe care o resimțiți în viață prin identificarea surselor de stres.

2. O porție de viață. Pe o foaie de panou se desenează un cerc mare împărțit în mai multe porțiuni. Se solicită membrilor grupului să se gândească la domenii din viață în care sunt cel mai probabil supuși stresului. Pe măsură ce se generează idei, se scriu domeniile în interiorul "unei porțiuni". Unele dintre "porțiuni" pot fi identificate a fi copiii, partenerii, serviciul, banii etc. Se ia apoi fiecare porțiune în parte, pe rând, și se solicită membrilor să se gândească la două sau trei situații tipice care produc stres în acel domeniu. De exemplu: O porțiune este intitulată BANII. **Cauzatorii de stres:** Nu pot achita facturile la timp, Nu-mi pot permite să cumpăr o casă, Mă cert mereu cu partenerul pe tema banilor, Nu le pot cumpăra copiilor ce-și doresc etc. Se trece prin fiecare porțiune în același mod.

Factorii de stres reprezintă presiuni externe asupra atitudinilor și gândurilor noastre care ne cer să ne adaptăm situației. Aceștia pot fi de exemplu: poluarea din orașe, a cincea ceașca de cafea într-o zi, un agent de vânzări agasant care nu accepta un refuz sau un șef furios.

Sursele stresului sunt variate:

1. factori emoționali de stres: perspectiva unui război nuclear, pierderea slujbei, viitorul copiilor;
2. factori familiali de stres: certurile cu membri familiei, nașterea unui copil, moartea unui membru al familiei, neînțelegeri;
3. factori sociali: obligația de a ține un discurs, de a merge la o petrecere;
4. factori ai schimbării: schimbarea locului de muncă, mutarea în alt oraș;
5. factori chimici: fumatul, chimicalele din apa potabilă;
6. factori de stres la locul de muncă: cererea unei măriri de salariu, explicarea unei greșeli, cererea de scuze;
7. factori de stres în luarea deciziilor: în conflictele de muncă;
8. factori datorați călătoriilor: conducerea mașinii la orele de vârf, călătoria cu trenul sau autobuzul supraaglomerat;
9. fobiile, frica exagerată de anumite animale, locuri sau situații;
10. factori fizici: lipsa somnului, accidente;
11. factori de sănătate: dureri de cap, astm, ulcer;
12. factori ce produc durere fizică: accidente, boli, rănirea;
13. factori ai mediului înconjurător: mașini zgomotoase, camere pline cu fum de țigară.

În privința ***stresului ocupațional***, cele mai frecvente cauze care-l determină sunt considerate a fi:

- schimbări majore ale instrucțiunilor și procedurilor;
- lucru peste orele de program;
- creșteri majore în intensitatea și ritmul activităților;
- reorganizări majore;
- prea mult de lucru în timp prea scurt;
- critica angajatului numai când rezultatele nu sunt la înălțimea așteptărilor și lipsa recompensei sau aprecierii pentru rezultate bune și foarte bune;

➢ conflicte între angajaţi sau grupuri de angajaţi care lucrează la proiecte comune;

➢ responsabilităţi sau standarde confuze.

Persoanele cele mai predispuse la stres sunt acelea care nu pot refuza niciodată cererile celor din jur, şi îşi trăiesc viaţa în conformitate cu priorităţile celorlalţi si nu cu ale lor. Aceste persoane, de multe ori, nu reuşesc să stabilească anumite limite, să vorbească răspicat sau să refuze alte persoane, ceea ce conduce la retragerea în sine, suferinţă în tăcere, comportamente care adaugă şi mai mult stres unei vieţi şi aşa stresante.

Există trei tipuri de ***reacţii*** la anumite situaţii care pot genera stres:

- **comportament pasiv:** când o persoana renunţă la drepturile sale în anumite situaţii date, la ceea ce simte, ce gândeşte, la principiile sale, se simte neajutorată, neliniştită, dezamăgită de sine însăşi, când încearcă să-i mulţumească pe alţii, simţindu-se întotdeauna manipulată.
- **comportament agresiv:** când o persoană devine furioasă, încearcă să domine, să-i forţeze pe ceilalţi să o asculte, având un comportament tensionat, încordat, agresiv, vrând să-şi atingă scopul chiar cu preţul fericirii sale şi a celorlalţi.
- **comportament asertiv:** când o persoană lupta pentru drepturile ce i se cuvin, îşi exprimă gândurile şi sentimentele direct, fără să afecteze drepturile celorlalţi. după aceea se va simţi mult mai bine şi încrederea în sine creşte.

Pentru a evita efectele negative ale stresului este important ca o persoana să ştie să spună ***"NU"***.

O sursă importantă de stres este *critica*. De exemplu: când şeful îţi spune că munca ta este nesatisfăcătoare, un prieten te acuză că nu eşti punctual, soţia îţi reproşează că nu o mai iubeşti etc. Când cineva te critică, trebuie să rămâi calm şi să asculţi ce are de spus. Dacă persoana respectivă este justificată să te critice, critica poate fi utilă, poţi cere chiar sugestii sau alternative. Încearcă să vorbeşti calm, rar şi încet.

Unul din factorii de la locul de muncă care este legat de stres este *gradul de participare*. Modul în care este perceput de către angajaţi gradul de participare la luarea deciziilor, gradul până la care ei sunt consultaţi în probleme care afectează organizaţia s-au dovedit a fi legate de satisfacţia muncii şi pot declanşa stresul. Sentimentul că joci un rol important într-o organizaţie este benefic în reducerea stresului la minim. Alte cauze de stres pot fi: supraîncărcarea postului, postul necorespunzător, integrarea de voie, conflictul de autoritate.

14.3. EFECTELE STRESULUI OCUPAŢIONAL

Exerciţii

1. Identificarea simptomelor stresului

Scopul acestui exerciţiu este de a ajuta membri grupului să înveţe cum să-şi identifice propriile simptome de stres. După ce devin conştienţi de "cum te simţi când eşti stresat", ei sunt mai deschişi să înveţe cum să-şi modifice sau să-şi reducă nivelul stresului. Se poate învăţa reducerea stresului recunoscându-i simptomele. Putem să fim supuşi unui stres semnificativ fără a ne da seama măcar, deşi corpul, gândurile sau sentimentele noastre ne dau semnale puternice. Stresul ne afectează fizic, mental şi emoţional. Vom identifica "simptome specifice"

ale stresului pe care le simțim fizic sau emoțional. De exemplu, știu că sunt stresat când îmi simt spinarea încordată.

Desfășurarea. Se scrie pe o foaie de panou "Știu că sunt stresat atunci când...". Se solicită membrilor grupului să facă sugestii pentru completarea propoziției. Sau se poate adresa întrebarea: Cum îți dai seama că ești stresat?

Răspunsuri obișnuite la acest exercițiu: Fălcile încleștate, nu pot gândi normal, probleme cu vederea, durere de stomac, tremur, plâng, greutăți în luarea deciziilor, deprimat, sentimentul de urgență, mănânc/ beau mult, mă simt pierdut, insomnie, nervos, urlu, mă simt extenuat, durere de cap, coșmaruri, încordare generală, mă simt presat, vreau să fug, mă retrag la televizor, îmi rod unghiile, mă simt neajutorat, mă neglijez.

2. Culorile semaforului

Imaginați-vă că sunteți în fața unui semafor. Imaginați-vă că lumina acestuia devine roșie când vă simțiți stresat și verde când sunteți relaxat.

a. Gândiți-vă la o zi din viața dvs. și descrieți două ocazii în care lumina roșie s-a aprins. Procedați la fel și pentru lumina verde.

b. Ce schimbări ați putea face în modul dvs. de gândire sau în mediul dvs pentru ca lumina roșie să devină verde?

c. Faceți una dintre schimbările pe care le-ați descoperit că va schimba lumina roșie în lumina verde și descrieți ce anume s-a întâmplat.

Stresul are efecte negative asupra organismului, cauzând probleme psihologice (iritabilitate mare, absenteism, pierderea memoriei, lipsa de concentrare, insomnii, dureri de cap); disfuncții ale sistemului locomotor, cardio-vascular, respirator, digestiv, scăderea imunității la boli, dependența de somnifere, țigări, alcool, tendințe suicidale.

Prea multă muncă sau frustrări frecvente la locul de muncă pot conduce la un sindrom de oboseală fizică și emoțională. Simptomele sunt:

- diminuarea umorului și imposibilitatea de a râde în situații, despre și la locul de muncă;
- nerespectarea pauzelor pentru masă sau odihnă: cel stresat nu are niciodată timp pentru cafea sau pauză pentru prânz;
- munca peste program și lipsa vacanțelor;
- probleme fizice: oboseală, iritabilitate, tensiuni musculare, dureri de stomac;
- retragerea din activități sociale;
- performanțe scăzute: absenteism, întârzieri, productivitate și eficiență scăzute;
- autoadministrare de medicamente, abuz de alcool, tranchilizante.
- schimbări interioare: oboseală afectivă, pierderea încrederii în sine, depresii, frustrări.

14.4. "Costul" stresului ocupațional

Conform unei statistici efectuate de Institutul Național de Statistică, în cel de-al doilea semestru al anului 2002 afecțiunile profesionale și accidentele de muncă reprezentau motivul de îmbolnăvire pentru aproximativ 40% dintre persoanele care se confruntau cu probleme de sănătate. Cei 40% reprezintă

aproximativ 100.000 de persoane, dintre care nu mai puțin de 22.000 au declarat că problemele medicale au survenit în urma unor accidente de muncă[3].

Astfel, costurile stresului ocupațional se răsfrâng, prin individ, asupra unei întregi economii a unei țări. Iată care sunt efectele stresului ocupațional asupra angajatului, respectiv care sunt cheltuielile aferente acestui fenomen[4].

a) Scăderea capacității intuitive, intelectuale, emoționale și fizice:

- organizația internațională a muncii estimează faptul că stresul ocupațional provoacă o pierdere echivalentă cu 10% din produsul intern brut al unei țari.
- stresul ocupațional provoacă în economia americană pierderi de 300 miliarde $ anual prin absenteism, scăderea productivității, înlocuirea angajaților, accidente, cheltuieli medicale directe, cheltuieli legale, cheltuieli cu asigurările medicale și compensații pentru angajați. Aceste pierderi depășesc cu mult profitul net total al primelor 500 corporații din SUA.

b) Creșterea numărului de zile de concediu medical (absențe pe caz de boală):

- în SUA, pe zi, în medie peste 1 milion de angajați au concedii medicale datorită problemelor de sănătate provocate de stresul ocupațional. un studiu pe 3 ani la o mare corporație indică faptul că 60% din absențele de la lucru ale angajaților erau datorate stresului ocupațional;
- biroul de supraveghere a accidentelor de muncă și îmbolnăvirilor profesionale din SUA a anunțat pe anul 1997 peste 3400 cazuri de îmbolnăvire provocate de stresul ocupațional. Aceste cazuri au necesitat în medie 23 zile de concediu medical (de 4 ori mai multe decât cele provocate de alți factori, dar 40 la sută din cazurile de îmbolnăviri provocate de stresul ocupațional au necesitat peste 31 zile de concediu medical pentru recuperare.

c) Creșterea riscului de îmbolnăvire:

- peste 95% din consultațiile la medicul de familie sunt datorate afecțiunilor provocate de stres, iar peste 80% din afecțiunile celor internați în spitalele din SUA au la origine stresul;

d) Îmbătrânirea prematură și scăderea speranței de viață datorită bolilor cronice și deceselor prin accidente de muncă sau morți subite:

- stresul ocupațional este implicat în principalele cauze de deces: afecțiuni cardiovasculare, cancer, afecțiuni ale plămânilor, accidente, ciroză și sinucideri;
- comportamentul nesănătos al angajaților provocat de incapacitatea acestora de a coopera cu situațiile stresante este cauza a 80% din decese la locul de muncă;
- accidentele de muncă sunt provocate în 60-80% din cazuri de stresul ocupațional, printre ele sunt și cele care au produs mari catastrofe ecologice (the mile island și exon valdez);

Distribuția stresului ocupațional pe profesii.

Cele 3400 de cazuri de îmbolnăvire provocate de stresul ocupațional sunt distribuite pe profesii astfel:

- Asistență Tehnica și Administrativă 48 %;

[3] Alina Stanciu, *Cotidianul*, 07.07.2003

[4] http://www.vitalitate.com/stresul_ocupational.htm, Lazia V. Dumitru – instructor de managementul activ al stresului, (2005), Stresul la locul de muncă și tehnica radiantă

- Manageri şi Experţi 16 %;
- Operatori şi Laboranţi 15%;
- Producţie şi Reparaţii 9%;
- Bucătari 4%;
- Poliţişti şi Jandarmi 3%;
- Alte Profesii 4%;

Distribuţia stresului ocupaţional pe domenii de activitate:

- Servicii 35%;
- Producţie 21%;
- Comerţ cu Amănuntul 14%,
- Finanţe-Bănci, Asigurări şi Imobiliar 12%;
- Transport şu Utilităţi Publice 9%,
- Comerţ angro 7%.

Femeile sunt cu 50% mai expuse la stresul ocupaţional decât bărbaţii

Personalul tehnico-administrativ este mult mai expus la stresul ocupaţional decât muncitorii;

14.5. MĂSURI DE REDUCERE ŞI PREVENIRE A STRESULUI

Secretul în a avea suficientă energie, constă în a încetini ritmul de lucru atunci când constaţi că eşti mult prea solicitat pentru a avea timp să meditezi la stilul de viaţă din momentul respectiv, în a fi creativ în momentul în care dăruieşti compasiune celor din jur, construindu-ţi un univers interior pozitiv cu ajutorul gândirii şi meditaţiei pozitive.

A. Măsuri de prevenire

Strategii care ţin de locul de muncă

1. *Caracteristicile muncii.* Designul muncii trebuie să permită utilizarea abilităţilor şi libertăţii angajatului, sarcini suficient de variate şi provocarea pentru a menţine interesul acestora; asigurarea că sarcinile nu vin în contradicţie şi că ele asigură o desfăşurare coerentă a muncii, asigură furnizarea de feed-back asupra performanţei, permite exercitarea responsabilităţii de către angajat şi oferă suficientă autoritate pentru ca angajatul să-şi îndeplinească responsabilităţile într-un mod adecvat; permite individului să participe la deciziile care-i privesc propria munca; permite învăţarea; asigură scopuri clare, care nu vin în contradicţie cu scopurile altora.

2. *Relaţiile de muncă.* Superiorii pot adopta un stil flexibil de conducere; aceasta permite concentrarea atât asupra nevoilor individuale, cât şi asupra realizării sarcinilor de către grup; asigurarea în cadrul grupului a unui spirit de cooperare.

3. *Structura organizaţională.* Reducerea la minim a înălţimii structurii; proiectarea reţelelor de comunicare, astfel încât să asigure comunicarea între departamente, precum şi între diferitele nivele ierarhice; ele permit proceduri rapide şi discrete în privinţa plângerilor şi, de asemenea, permit comunicarea feed-back-ului.

4. *Cultura organizaţională.* Atitudinea faţă de angajaţi trebuie să fie pozitivă, chiar dacă există alte aspecte (de exemplu: clienţii, producţia) considerate ca

priorități. Atenția predominantă asupra produselor și serviciilor reflectă în mod esențial atenția față de cunoștințele și abilitățile angajaților; oportunitățile de dezvoltare personală trebuie să fie accesibile fiecărui individ.

Strategii care țin de individ

Pe lângă aceste măsuri de prevenire a stresului, care sunt legate de mediul de la locul de muncă, trebuie să amintim câteva strategii ce țin de individ pentru a prevenii apariția acestuia în timp:

Ascultă-ți prietenii! Dacă cei din jurul tău au observat o schimbare în comportamentul tău, trebuie să iei în considerare faptul că s-ar putea să aibă dreptate. Primul pas este recunoașterea faptului că suferi de stres și fii deschis la observațiile celorlalți.

Las-o mai moale! Nici o persoană nu poate să le facă pe toate. Recunoaște că în umanitatea ta, ai limite. Permite celorlalți să te ajute, împarte responsabilitățile. Obișnuiește-te să ceri ajutor atunci când este cazul și învață să spui "nu" ocazional. Coboară-ți așteptările legate de tine și de cei din jurul tău; sănătatea ta și starea de bine sunt mai importante decât a-ți păsa tot timpul de ceilalți. Stabilește-ți prioritățile și păstrează-ți timp pentru tine.

Concentrează-te pe puterea de a iubi! Permite unei persoane să te iubească, chiar dacă o face altfel decât ți-ai dori tu.

Învață tehnici de relaxare! Caută acele tehnici care ți-se potrivesc, ascultă muzică, meditează, fă plimbări, citește o carte, ocupă-te de grădinărit, trage un pui de somn, vorbește cu un prieten. Dacă este necesar, găsește o cale nondistructivă de a scăpa de frustrările reale.

Ai grijă de sănătatea ta! Studiile arată că situațiile de stres pot duce la multe obiceiuri nesănătoase cum ar fi fumatul, consumul de droguri și de alcool. Este esențial să te menții în formă, respectând orele de somn, de masă, făcând exerciții fizice.

Menținerea unui stil de viață în afara rolului de „a dărui"! Acest rol te poate „înghiți". Dezvoltă-ți noi hobby - uri și îndeletniciri care să te stimuleze intelectual și să te determine să evoluezi ca persoană de sine stătătoare. Menține în mod regulat contactul cu ceilalți oameni.

Menține un "rol" de stres! Înregistrează acele evenimente din viața ta care produc stresul. În câteva săptămâni vei fi capabil să identifici stresorii tăi și să găsești posibile soluții.

Bazează-te pe simțul umorului! Uneori umorul poate colora cele mai negre situații. De către ori este posibil, caută partea veselă a unei situații. O glumă te va face să te simți altfel.

Caută ajutor profesionist! Dacă ai încercat aceste sfaturi și nu au funcționat, atunci este momentul să apelezi la ajutorul unui terapeut, specialist în reducerea stresului, acesta putându-ți oferi sentimentul de siguranță și un mediu noncritic.

Caută „reînnoirea" spirituală! Mulți oameni își găsesc cea mai adâncă consolare în credința lor, și aceasta putând constitui un ajutor, oferindu-ți o mai mare perspectivă, mai multă putere și inspirație.

B. Măsuri de reducere:

• Reducerea activităților de muncă (a individului sau grupului de muncă) până la implementarea unui program de schimbare; simplificarea procedurilor și a

BCU IAȘI

sarcinilor secundare ale activităților; oferirea posibilității exprimării sentimentelor față de starea neplăcută în care individul \ grupul se află.

• Consultanța profesională pusă la dispoziția angajaților, inclusiv a membrilor echipelor manageriale (consultant specialist sau manager antrenat în tehnici de consultanță). Existența unui nivel redus de stres într-o organizație depinde de eficacitatea implementării tuturor strategiilor de mai sus .

• Persoana afectată de stres trebuie să își facă viața mult mai plăcută, având în vedere faptul că se simte obosită, lucrurile ce prezentau importanță în trecut, acum par să nu mai prezinte nici un interes. Învățând o modalitate de control a stresului, se poate depăși starea de descurajare. Mai jos sunt prezentate câteva indicii pentru realizarea acestui lucru.

a. *Examinează-ți propriile sentimente!* Reflectă cu atenție asupra motivelor care te-au adus la starea respectivă. Există o activitate din timpul zilei care îți induce starea de depresie? Dacă ai descoperit-o, încearcă să o eviți dacă este posibil, sau să te gândești la ceva pozitiv înainte de a te confrunta cu o situație sau circumstanță negativă.

b. *Învață să îți organizezi timpul în mod echitabil!* Nu te simți obligat să răspunzi afirmativ în cazul în care o persoană te roagă ceva. Procedând astfel, riști să ajungi la starea de epuizare destul de repede. Pentru a realiza așa ceva, poți să îți planifici modul în care vei spune „nu" sau "îmi pare rău, sunt ocupat"; prietenii ar trebui să înțeleagă.

c. *Distrează-te!* Organizează activități interesante în viața ta, fă-ți o obișnuință din acest lucru (excursii, petreceri, plimbări). Este important ca aceste activități să fie programate în zilele cele mai stresante, pentru a avea putere să treci cu bine peste acele zile.

d. *Relaxează-te!* Rezervă-ți timp din cursul zilei pentru a te opri și a te relaxa. Dă o șansă minții și trupului tău pentru a lua o tentă mai lentă. Procedând astfel, vei avea oportunitatea să te refaci pentru a putea depăși activitățile care urmează. Luptă în a face acești pași de reducere a stresului o parte din viața ta, ulterior, savurează rezultatele.

ANEXĂ. SCARA SCHIMBĂRILOR IMPORTANTE DIN VIAȚĂ (THOMAS HOLMES)

Se marchează cu "X" evenimentele care s-au întâmplat în ultimele 12 luni.

1. Moartea soțului / soției
2. Divorț
3. Despărțirea de partener
4. Detenție în închisoare sau alte instituții
5. Moartea unui membru apropiat al familiei
6. Boală sau vreo acuzație majoră adusă ție
7. Căsătorie
8. Concediu de la servici
9. Împăcare cu partenerul de viață
10. Retragere de la lucru
11. Schimbare majoră în sănătatea sau comportamentul unui membru
12. Sarcină
13. Probleme sexuale
14. Mărirea familiei cu încă un membru
15. Reașezare majoră în afaceri

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

16.Schimbări majore în situaţia financiară
17.Moartea unui prieten adevărat
18.Schimbarea pe o linie diferită de lucru
19.Schimbări importante în numărul de discuţii cu soţul/soţia
20.O ipotecă mai mare de 350.000.000
21.Lichidarea unei ipoteci sau a unui împrumut
22.Schimbări majore în responsabilităţile profesionale
23.Fiul (fiica) a părăsit casa părintească
24.Necazuri cu legea
25.Succese personale remarcabile
26.Începerea / sfârşitul şcolii
28.Schimbări majore în condiţiile de viaţă
29.Revizuirea obiceiurilor personale
30.Necazuri cu şeful
31.Schimbări în programul sau condiţiile de la servici
32.Schimbare de locuinţă
33.Mutare la o nouă şcoală
34.Schimbare în felul sau numărul de ore acordate recreerii
35.Scimbări în activităţile legate de biserică
36.Schimbări majore în activităţile sociale
37.Încheierea unei ipoteci sau a unui împrumut mai mic de 350.000.000
38.Schimbări în ceea ce priveşte somnul
39.Schimbare în numărul de membri ai familiei
40.Schimbări în alimentaţie
41.Vacanţă
42.Crăciunul
43.Încălcări mărunte ale legii

Punctaje pentru fiecare dintre evenimente

1	100	12	40	22	29	33	20
2	73	13	39	23	29	34	19
3	65	14	39	24	29	35	19
4	65	15	38	25	28	36	18
5	63	16	37	26	26	37	17
6	53	17	36	27	26	38	16
7	50	18	36	28	25	39	15
8	47	19	35	29	24	40	15
9	45	20	31	30	23	41	13
10	45	21	30	31	20	42	12
11	44	xxx	xxx	32	20	43	11

Scorul total se calculează adunând punctajele obţinute prin bifarea anumitor evenimente ce s-au întâmplat.

Interpretare
(relaţia schimbări recente – îmbolnăvire)
0 – 150 – nu există probleme semnificative
150 – 199 – crize uşoare cu 35% şanse de îmbolnăvire în viitor
200 – 299 – crize moderate cu 50% şanse de îmbolnăvire
300 sau mai mult – crize majore cu 80% şanse de îmbolnăvire

BCU IAŞI

CAPITOLUL 15

CONFLICTUL

15.1. CONFLICTUL - BUN SAU RĂU PENTRU ORGANIZAȚII

Conflictul poate fi privit ca o realitate a comportamentului managerial și organizațional. Conflictele sunt un lucru obișnuit, reprezentând fenomene normale în câmpul muncii.

Organizațiile sunt comunități umane în interiorul cărora oamenii concurează pentru putere și resurse, există diferențe de opinii și valori, conflicte de priorități și de scopuri, există confruntarea dintre cei care vor să schimbe lucrurile și cei care doresc să ducă o viață liniștită la locul lor de muncă. Conflictul poate fi explicat, de exemplu de o slabă comunicare, de diferențe morale, culturale, religioase sau politice care nu pot fi tolerate.

Cuvântul latinesc "conflictus" înseamnă interferare, violență, ce implică dezacord, discordie și fricțiune în care cuvintele, emoțiile și acțiunile concură la producerea unor efecte supărătoare. Conflictul este văzut ca un comportament intenționat pentru a împiedica realizarea țelurilor altor persoane. Conflictul este o stare, care intervine ori de câte ori interesele percepute ale unui individ, departament sau grup se ciocnesc cu cele ale altui individ/grup fiind resimțite puternice emoții negative (frustrare, furie, revoltă, agresivitate), în timp ce compromisul nu este considerat o opțiune. Conflictul este bazat pe incompatibilitatea țelurilor (fiecare vrea altceva și frustrează pe celălalt în scopul propus) și apare din comportamentul opozant (de cele mai multe ori apare situația în care un individ / grup / departament vrea ceva, iar celălalt vrea exact invers de ceea ce vrea primul). Conflictul este perceput ca ceva ce dezbină și reprezintă o formă a comportamentului deviant, ce trebuie controlat și schimbat. În cazuri extreme conflictul în organizații poate duce la tulburări uneori tragice, cu consecințe asupra unor oameni și poate avea efecte adverse în performanțele organizaționale. Conflictele prelungite, nerezolvate și rigide sunt întotdeauna distructive. Ele înghit resurse și energie, îngrădind creativitatea și gândirea constructivă.

Capacitatea de a gestiona conflictele apărute în cadrul unei organizații este decisivă pentru îmbunătățirea mediului de muncă și o dezvoltare pozitivă a acestuia pe termen lung.

Cele mai multe studii realizate în organizații privind problematica conflictului au asociat conflictul cu situații/ stări negative: scăderea eficienței, perturbarea procesului muncii, scăderea performanțelor, stres și reacțiile la stres.... Este foarte important să știm că o organizație nu înseamnă neapărat armonie, perfecțiune, eficiență. Conflictele pot fi văzute și din perspectivă pozitivă, atunci când le tratăm ca "mijloace de schimbare". Fără conflicte, organizația ar stagna, nu ar putea evolua, n-ar putea face față noilor solicitări, nu s-ar dezvolta ceea ce i-ar aduce insuccesul profesional. Conflictele previn stagnarea,

stimulează interesul şi curiozitatea în plus, conflictele demarchează grupurile, determinând-le identitatea atât a organizaţiei cât şi a indivizilor.

La nivelul personalităţii, conflictul poate contribui la descoperirea unor potenţe nevalorificate şi la căutarea valorilor pozitive, stimulând progresul individual. Conflictul realizează aceste funcţii benefice pentru viaţa grupului şi dezvoltarea personalităţii prin forţa sa de propulsare şi capacitatea lui de mobilizare.

Bogathy[1] concluziona: „Conflictele pot avea atât rezultate pozitive, cât negative. Dacă o organizaţie atinge idealul de „fără conflicte", probabil se află în dificultate. Conflictul este un semn al unei organizaţii active, solide, care „merge". Conflictele devin o problemă atunci când ajung să fie prea multe. În acest caz, ele conduc la pierderi de resurse umane şi materiale".

Principalele avantaje ale conflictului organizaţional prezentate de DeDreu sunt[2]:

- prevenirea stagnării,
- stimularea interesului şi a curiozităţii,
- o mai bună conştientizare a problemelor,
- îmbunătăţirea capacităţii de rezolvare a problemelor în situaţii de conflict,
- determinări la nivelul persoanei, al mediului social,
- deblocarea unor capacităţi personale,
- stabilirea identităţii personale şi de grup,
- creşterea coeziunii interne a membrilor din cadrul grupului,
- creşterea loialităţii faţă de propriul grup,
- revitalizarea normelor existente şi poate contribui la introducerea unor norme noi, mai puţin agreate sau acceptate de grup în alte condiţii.

Principalele dezavantaje ale conflictului organizaţional sunt:

- conflictul prelungit poate determina disconfort fizic şi psihic la nivel persoanelor (în plan somatic: dureri de cap, probleme gastrice, boli de inimă, hipertensiune arterială, insomnii, probleme de concentrare),
- în timpul conflictului se pierde mult timp, energie şi resurse, oamenii care lucrează într-o atmosferă încărcată, tensionată se simt obosiţi, epuizaţi, având consecinţe şi asupra implicării în viaţa de familie,
- conflictul poate avea mari costuri financiare şi emoţionale,
- conflictele duc la insatisfacţii profesionale, iar pe termen lung pot afecta starea mintală a angajaţilor (anxietăţi, depresii – scade încrederea în forţele proprii),
- conflictul face ca relaţiile dintre grupuri, comunicarea şi colaborarea să scadă, în timp ce suspiciunea şi ostilitatea cresc.

[1] Y. Bogathy, *Conflicte în organizaţii*, Editura Eurostampa, Timişoara, 2002, pag. 79
[2] C. K. W. DeDreu, *Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue*. In DeDreu C. K. W. &Van de Viert E (Eds) Using conflict in organisations, Sage Publications, London, 1997

15.2. CAUZELE CONFLICTULUI ORGANIZAŢIONAL

15.2.1. Competiţia

Organizaţiile utilizează competiţia între grupuri şi persoane, ca o cale de obţinere a unei performanţe mai ridicate din partea fiecăruia. Competiţia stimulează şi canalizează energii. Când grupurile concurează, membri se identifică mai mult cu grupul, coeziunea grupului creşte, iar membri grupului uită de diferenţele individuale şi acceptă scopul comun. Competiţia selecţionează pe cei eficienţi de cei neeficienţi. Cercetările au arătat totuşi că noncompetiţia duce la o productivitate mai mare a grupurilor. Grupurile care cooperează pot să coordoneze mai bine activităţile, să schimbe informaţii, idei.

Competiţia între grupuri poate degenera în conflict, atunci când nu este însoţită de colaborare. Aceasta se întâmplă în formele închise ale competiţiei, în care cineva învinge în detrimentul altora. Teoria conflictul real susţine ideea potrivit căreia conflictul între grupuri este provocat de competiţia pentru resurse limitate. Această teorie arată că lucrurile care au valoare pentru indivizi, incluzând hrana, teritoriul, puterea, sănătatea, resursele naturale şi energia sunt atât de limitate, întrucât dacă membri unui grup reuşesc să acumuleze o oarecare bunăstare, membri celuilalt grup nu o vor mai avea. În mod firesc, grupul preferă să fie "dintre cei care au", decât "dintre cei care n-au", aşa că face demersuri pentru a atinge 2 obiective: să obţină rezultatul dorit; să-l împiedice pe celălalt grup să-şi realizeze scopurile sale[3].

Chiar grupuri cu sarcini independente pot concura pentru obţinerea resurselor. Competiţia pentru resurse poate degenera în conflict în întreprinderile, care se dezvoltă încet sau deloc. Conflictul, poate fi de aceea, un simptom al organizaţiilor prea stabile. Competiţia este percepută ca deschisă nu numai atunci când resursele sunt suficiente ci şi atunci când oricare din competitori ar putea, în final câştiga.

15.2.2. Dificultăţi în comunicare

Deficitele în comunicare sunt o sursă importantă de conflict. Dificultăţile de comunicare, ca premisă a conflictului sunt: diferenţelor de statut; diferenţelor de cultură; lipsa de abilităţi, de antrenament în sensul unei comunicări adecvate şi factori individuali (trăsături de personalitate, contextul...).

Diferenţele de statut nu prea impulsionează conflictul când cei cu statut inferior depind de cei cu statut superior. Însă conflictul apare atunci când se produce o inversare a acestei dependenţe şi anume oamenii, care, tehnic vorbind, au un statut inferior, sunt în poziţia de a da ordine sau de a controla pe cei cu statut superior. Exemplu. În multe restaurante chelnerii dau ordine şi lansează solicitări bucătarilor cu statut mai mare. Bucătarii ajung să se simtă jigniţi de inversarea direcţiei clasice de transmitere a influenţei. Secretarele care stăpâneau subtilităţile poştei electronice, se aflau în poziţia de a trebui să instruiască directorii în privinţa utilizării poştei electronice, iar unii dintre ei au avut o atitudine defensivă în faţa acestei inversări.

[3] L. Campbell, *Conflict in organisation*, Psychology of Work Behavior, nr. 1, 1965, pag. 221

Diferența de cultură Când două sau mai multe culturi foarte diferite se dezvoltă într-o organizație, ciocnirea dintre valori, convingeri poate genera un conflict deschis.

Lipsa de abilități, de antrenament în sensul comunicării. Dezbaterea acestor probleme la capitolul comunicarea referitoare la barierele de comunicare (de exemplu: folosirea amenințărilor, ordinelor, comenzilor, ironia...) care au fost prezentate ca producătoare de tensiune, frustrare, anxietate, conflict. Modul în care se realizează comunicarea (abilități ale antrenamentului asertiv) asigură succesul activităților întreprinse, cooperarea opus conflictului.

Factorii individuali care pot determina apariția conflictului pot fi unele trăsături de personalitate (dominanța, instabilitatea emoțională) și anumite circumstanțe (stare de boală, oboseală, prezența unor probleme afective). Tot aici integrăm modul de reprezentare a lucrurilor în felul său, în funcție de existența prejudecăților, stereotipiile sale față de celălalt grup, persoană.

15.2.3. Resurse insuficiente

Insuficiența resurselor are capacitatea de a transforma conflictele mascate sau lente în conflicte deschise sau acute.

Exemplu: O companie instalează un computer în scopuri administrative și de cercetare. La început totul este în regulă, dar cu timpul când ambele departamente au nevoie să folosească din ce în ce mai mult computerul, accesul devine o problemă. Aici poate erupe conflictul.

15.2.4. Scopuri și ideologii

Atunci când două sau mai multe grupuri care au scopuri, seturi de priorități sau standarde diferite, interacționează, este probabil să se ajungă la conflicte. Cu cât mai mare este gradul de interdependență a unităților cu atât devine mai importantă relația dintre obiectivele și ideologiile lor. Ideologia este un set de convingeri despre comportament, despre standarde și valori.

Conflictul poate să apară dacă nu sunt definite clar rolurile, dând exemplul conflictului care apare între angajații unui birou când nu se știe exact cine este responsabil de îndeplinirea unei sarcini, fiecare angajat așteptând ca celălalt s-o facă.

Alteori grupurile *intră în conflict pentru că evită să-și asume o sarcină.* Cine răspunde de stabilirea cuantumului producției: departamentul de producție sau departamentul de vânzări? Acesta se poate produce și la nivel interpersonal.

15.2.5. Teritoriul

În context organizațional teritoriul trebuie interpretat psihologic, mai curând decât fizic. Teritoriul reprezintă sfera de influență a unei persoane sau a unui grup. Granițele teritoriului pot fi fixate fizic - clădiri, birouri; procedural reguli care stabilesc calitatea de membru; sau social - grupuri informale. Organigramele, descrierea posturilor de muncă indică parțial proprietatea teritoriului. Teritoriile sunt proprietăți de care ocupanții lor sunt mândrii, care pot stârni gelozia. Semnele unui status ridicat ca, eleganța biroului, mașina, secretara etc., pot trezi invidia. Teritoriile sunt păzite de ocupanții lor, aceștia nerenunțând la ele și nepermițând încălcarea lor. Subunitățile unei organizații adesea se acuză între ele de violarea

teritoriului (felul în care un departament cere informația altui departament poate fi interpretată ca o violare a teritoriului).

Teritoriul psihologic al unui grup este dorit cu atât mai mult de cei din afara grupului şi prețuit de cei dinăuntrul lui, cu cât este mai greu de obținut calitatea de membru al lui. Cunoscut sub numele de "in-group" acest fenomen a fost explicat de teoriile congruenței cognitive.

15.2.6. Alte cauze ale conflictului în organizații

Controlul informației, distorsiunea informației, reguli şi reglementări suplimentare, relații informale, controlul recompenselor, denigrarea sunt adesea considerate în practica organizării şi conducerii drept cauze ale conflictului organizațional, dar deşi ele pot fi puncte de declanşare a unor conflicte ulterioare, încercările de rezolvare dovedesc că ele au, de regulă, rădăcini într-un conflict mai profund[4].

Există o altă clasificare a factorilor generatori de tensiune şi anume cei ce se referă la activitatea propriu-zisă, la componența personalului, cei referitori la distribuirea şi aranjarea localurilor, echipamentelor sau stimulentelor şi cei ce țin de organizarea şi diviziunea muncii.

Factori generatori de tensiune în activitatea propriu-zisă se referă la divergențe privind scopul activității, metoda de abordare a sarcinilor de muncă, de metoda aleasă. Acest lucru îi poate diviza. Aceste păreri se află la concurență unele cu altele. Nu se poate evalua în mod obiectiv care sunt metodele cele mai eficiente. În funcție de metoda aleasă, câştigi mai multă sau mai puțină popularitate printre clienți sau persoanele din conducere. Cea mai populară metodă nu este întotdeauna cea mai bună, eficientă sau productivă. Se pot astfel ivi conflicte între angajați sau grupuri de angajați.

Factorii generatori de tensiune ce se referă la componența personalului sunt: diferențele de educație formală, vârstă şi experiență, diferențe semnificative între percepțiile sau valorile diverselor cercuri din cadrul unui grup, diferențele de salariu şi status. Aceste diferențe pot crea neîncredere, invidie şi conflicte în cadrul grupului. Diferențele de salariu şi status pot fi percepute drept nedrepte, ceea ce duc la amplificarea stării de tensiune, conflict.

Există *factori generatori de tensiune în distribuirea şi aranjarea localurilor, echipamentelor sau stimulentelor speciale*, ca de exemplu: mărimea birourilor, facilități disponibile, calitatea dotării computerizate, amplasare etc.

Conflicte de interese *în organizarea şi diviziunea muncii* se referă la: lipsă de claritate în împărțirea atribuțiilor de serviciu; dacă un individ sau un grup nu face față propriilor sarcini de muncă, acest lucru poate cauza o suprasolicitare a unui alt individ sau grup.

Bineînțeles, originea unui conflict se poate afla în divergențele personale între indivizi. Totuşi rareori se întâmplă ca un conflict într-un grup să fie cauzat doar de faptul că o persoană nu o agreează pe cealaltă sau că ajung cu greu la un consens. Dacă apar divergențe personale, acestea sunt provocate deseori de conflicte de interese. Un grup poate intra în conflict cu o persoană care dintr-un motiv sau altul nu s-a integrat bine în acel grup, deoarece respectiva persoană are

[4] C. Handy, *Understanding organisation*, Penguin Book, London, 1993, pag. 335

un comportament deviant, păreri deviante, pregătirea nepotrivită sau pur şi simplu se consideră că nu îşi îndeplineşte sarcinile de muncă suficient de bine. Aceste tipuri de conflicte sunt distructive şi paralizante, ducând la tragedii personale, dacă angajatorul nu intervine în mod foarte hotărât dintr-o fază incipientă.

15.3. Tipuri de conflict

După Czwartosz[5] (1995) sursele de conflict pot aparţine mai multor sfere, astfel clasificându-se în:

Conflictul relaţiilor se exprimă prin atitudinea negativă a oamenilor, cu care ne-am aflat în situaţia de conflict. Acest conflict este însoţit de puternice emoţii negative, de neînţelegeri, de receptarea stereotipică a oamenilor cu care nu suntem de acord, de un comportament revanşard. Problemele relaţiilor cu ceilalţi pot să apară chiar atunci când, în mod obiectiv, nu există cauze care să dea naştere unui conflict. Ele pot constitui cauzele conflictului.

Conflictul din sfera datelor apare atunci când oamenii nu dispun de informaţii necesare, când le lipsesc anumite date, când sunt în posesia unor informaţii diferite sau le interpretează diferit. Pot conduce la declanşarea conflictului pentru că părţile se acuză de tăinuire a datelor, de manipulare sau inducere inconştientă în eroare.

Conflictul în sfera valorilor poate fi generat de variatele valori ale oamenilor angajaţi în situaţia respectivă, de acceptarea şi aplicarea unor reguli de echitate, În cazul lipsei de toleranţă, al nerespectării valorilor recunoscute de ceilalţi, al neîncercării de a căuta soluţii acceptabile pentru toate părţile, indiferent de sistemul valoric al acestora se poate ajunge la antagonizarea oamenilor şi la blocarea oricărei colaborări.

Conflictul structural decurge din natura situaţiilor în care se află protagonişţii. La baza lui se află resursele limitate pentru care concurează părţile, structurile organizatorice în care acţionează oamenii, funcţiile pe care aceştia le îndeplinesc. Exemplu: lucrător în producţie, apărător la tribunal.

De asemenea conflictul structural poate fi generat de timpul restrâns în care o problemă poate fi soluţionată, de numărul mare de sarcini ce trebuie efectuate în acelaşi interval de timp, de spaţiul mic în care oamenii lucrează sau locuiesc, de distanţa prea mare sau de alte probleme tehnice legate de comunicarea cu persoanele care coordonează activitatea. Acest tip de conflict favorizează naşterea unor conflicte din sfera relaţiilor sau valorilor.

Conflictul de interese este legat de blocarea procesului de realizare a cerinţelor ce decurg din interdependenţele existente între oameni. Cel mai adesea se naşte atunci când una dintre părţi doreşte să-şi satisfacă trebuinţele în dauna altei părţi. Conflictul de acest gen se poate referi atât la nevoile reale (bani, timp, etc.), la nevoile procedurale (modalitatea de rezolvare a conflictului), cât şi la nevoile psihologice (stima de sine, respect, încredere).

Tipurile de conflicte reprezintă părţi constitutive ale situaţiei conflictuale. Pot fi reprezentate sub forma unui cerc al conflictelor. Evoluţia conflictului depinde în mare măsură de elementul său constitutiv care joacă rolul dominant.

[5] D. Czwartosz, *Organisational Cobflict*. In Olekaus M. (Ed) Conflict at work: Defining and resolving organisational conflicts, Australian Psychologist, 1995.

Conflictele nesoluționate din sfera relațiilor, valorilor sau datelor favorizează amplificarea ostilităților.

Exemplu: interpretarea diferită a informațiilor (conflict din sfera datelor) favorizează apariția suspiciunii de manipulare, (conflict din sfera relațiilor) sau de imoralitate (conflict din sfera valorilor). Ca urmare într-o astfel de situație oamenii se concentrează doar asupra acestor aspecte și nu mai sunt în stare să reflecteze asupra structurii situației date.

Diagnoza problemelor din sfera relațiilor, valorilor și datelor face posibilă înțelegerea cauzelor și controlului asupra evoluției conflictului, previne extinderea conflictului și ajută la înțelegerea structurală a situației, la concentrarea asupra conflictului de interese și la căutarea de soluții.

***După localizarea conflictului** care apare în organizație avem:*

1. conflict *la nivel intrapersonal*, adică conflictul de rol,
2. conflict *la nivel interpersonal*, numit conflict intragrupal, adică are loc între membri din interiorul grupului;
3. *la nivel intergrupal* conflictul există între diferite grupuri din organizație, grupuri din cadrul aceluiași departament sau din departamente diferite.

Conflictul între grupuri poate apărea când, din cauza unor schimbări rapide în interiorul organizației, apar responsabilități și sarcini noi, neprevăzute în structura formală, existentă a organizației. Alteori grupurile intră in conflict pentru că ambele evită să-și asume o sarcină;

4. *la nivel organizațional* conflictul inter-departament, adică între departamentele organizației.

M. Deusch[6] identifică 5 tipuri de conflict luând drept criteriu relația dintre starea obiectivă a lucrurilor și percepția părților aflate în conflict ai acestei stări:

1. *conflictul veridic* este obiectiv, realizându-se dintr-o percepție actuală a mediului, fără a avea o trăsătură alterabilă a mediului, și de aceea este greu de rezolvat;
2. *conflictul contingent* rezultă dintr-o incapacitate a părților implicate în conflict de a identifica resurse alternative în rezolvarea problemei. De cele mai multe ori perspectiva îngustă, rigidă de abordare a problemei și/sau tensiunea nejustificată emoțională blochează cadrul real de rezolvare a conflictului;
3. *conflictul deplasat sau manifest* este un conflict trăit pe fundalul unui alt conflict, cu substrat mai profund, neexprimat însă imediat. Conflictul deplasat reflectă simbolic tensiunea și iritabilitatea părților, rezultată dintr-un conflict profund, nerezolvat. Conflictul manifest este generat de o neliniște obsedantă și poate fi rezolvat doar prin izolarea de fondul profund sau prin rezolvarea formelor evidente, recunoscute ca atare de părți;
4. *conflict latent* se manifestă sub forma unei stări acute, adesea neconștientizate, de inconfort psihic, față de o anume problematică fără a fi atribuit expres unei situații concrete. Acest tip de conflict ar trebui să aibă loc, dar n-a avut loc pentru că n-a întrunit condițiile de apariție; însă când condițiile devin acute, individul conștientizează noua situație și conflictul poate deveni manifest.
5. *falsul conflict* rezultă dintr-o înțelegere deformată a datelor. Falsul conflict este conflictul care are loc fără să existe o bază obiectivă pentru a-l declanșa. Un conflict fals se poate însă alimenta pe parcurs cu motive și atitudini,

[6] M. Deusch, Organisation Development, Sage Publication, London, 1996

care să-l transforme într-un conflict adevărat, mai ales într-o atmosferă de competiţie şi suspiciune.

15.4. Tehnici de prevenire şi de rezolvare a conflictului

Experienţa dovedeşte că tocmai teama de a observa, gestiona si rezolva conflictele reprezintă una din cele mai mari probleme într-o unitate.

Cauzele conflictului organizaţional pot fi multiple, începând de la formele închise ale competiţiei (situaţii în care cineva învinge în detrimentul altuia), dificultăţi în comunicare (determinate de diferenţele de statut; de diferenţele de cultură; sau de lipsa abilităţilor de comunicare sau chiar factori individuali: trăsături de personalitate, contextul...), resurse insuficiente până la scopuri, ideologii diferite. Diagnoza conflictului poate să fie una dificilă, dar intervenţia poate să fie şi mai greoaie dacă nu există o intervenţie specializată şi dacă problema conflictul este tratată superficial de către conducerea organizaţiei. În intervenţia organizaţională împotriva conflictul prezentăm câteva tehnici utile.

15.4.1. Diagrama responsabilităţilor

Aceasta diagrama reprezintă o metodă foarte importantă în prevenirea conflictului.

În echipele de lucru se iau decizii, se trasează sarcini şi indivizii sau grupuri de indivizi îndeplinesc aceste sarcini. Acest lucru este uşor de descris pe hârtie, dar în realitate a lua o decizie că cine face ceva, este întrucâtva mai complexă decât pare pentru că de fapt, în realizarea unei sarcini, chiar simple, sunt implicaţi mai mulţi indivizi: persoana care face munca, una sau mai multe persoane care pot aproba sau respinge munca şi persoane care pot contribui într-un anume fel la muncă, în timp ce nu sunt responsabile pentru ea. Problema este "Cine, ce trebuie să facă cu ce implicare din partea celorlalţi?"

O tehnică recent dezvoltată, numită diagrama responsabilităţilor ajută la a clarifica, "cine este responsabil, pentru ce", în cazul diferitelor decizii şi acţiuni. Diagrama responsabilităţilor dezvoltată[7] este o tehnică simplă, relevantă şi extrem de eficientă pentru îmbunătăţirea funcţionării echipei.

Pentru realizarea acestei tehnici trebuie parcurşi următorii paşii:

1. se precizează tipurile de decizii şi clasele de acţiuni, care sunt necesare pentru a fi realizate în cadrul unei arii de muncă (vor fi listate în partea stângă a diagramei) şi indivizii care ar putea juca un anumit rol în luarea deciziei (identificarea lor de realizează în partea de sus a diagramei);

2. se atribuie un comportament fiecărui individ înscris în diagramă în raport cu fiecare problemă (acţiune/activitate profesională).

Există patru tipuri de comportamente:

- *responsabilitate (Re):* individul are responsabilitatea de a iniţia acţiuni, pentru a se asigura că, decizia va fi realizată (de exemplu: responsabilitatea şefului de departament de a iniţia bugetul departamentului);

[7] R. Beckard and R. Harris, *Conflict at work*, Penguin Book, London, 1993, pag. 234

- *necesitatea unei aprobări sau dreptul de veto (A-V):* aceste persoane revăd acțiunea propusă şi au opțiunea de a aproba, a vota;

- *suportul (S):* persoana oferă suportul logistic şi al resurselor pentru îndeplinirea unei acțiuni/decizii;

- informarea (I): persoana trebuie să fie informată în ceea ce priveşte problema dezbătută;

- *neimplicarea (-):* persoanele neimplicate în decizie.

Diagrama responsabilităților este utilizată în contextul echipei de muncă. Fiecare decizie sau acțiune este discutată şi responsabilitatea stabilită, apoi sunt desemnate funcțiile de aprobare-votare, suport şi informare.

Beckhard şi Harris oferă sugestii pentru a face tehnica mai eficientă şi anume:

- atribuirea responsabilității unei acțiuni să fie făcute unei singure persoane,

- să se evite să fie prea mulți oameni cu funcții de aprobare/votare,

- să nu fie o singură persoană cu dreptul de aprobare/votare, în majoritatea deciziilor;

- funcția suportului trebuie să fie specifică şi atribuită în mod clar.

15.4.2. Harta conflictului

O altă tehnică de rezolvare a conflictului organizațional este tehnica de întocmirea unei hărți a conflictului (figura 15.1.).

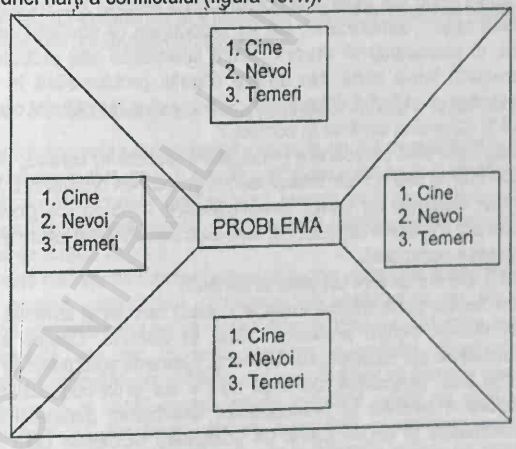

Figura 15.1. Harta conflictului

Hărțile pot fi utile în diferite situații, ca de exemplu: pentru consolidarea relațiilor interpersonale, pentru pregătirile negocierilor de afaceri, în cazul negocierilor care s-au dezintegrat, în cazul unor echipe cu probleme de comunicare, de colaborare sau în cazul schimbărilor iminente.

Aceste hărți îți oferă o imagine clară şi îți relevă modul în care interacționează faptele şi aspectele pe care altminteri ai putea să nu le observi.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Aceste harţi se pot întocmi de o persoană sau de mai multe persoane implicate în conflict. Marele lor avantaj constă în abordarea ordonată şi sistematică pe care o permit.

Procesul de întocmire a hărţii are următoarele avantaje:

- structurează dialogul şi deseori evită emoţiile negative excesive; oamenii îşi pot pierde controlul oricând, dar au tendinţa de a fi mai temperaţi în timpul alcătuirii unei hărţi;
- creează un proces de grup în care problema poate fi ridicată în mod cooperant;
- oferă un cadru în care oamenii pot spune care le sunt nevoile;
- realizează empatia, bucurându-se de recunoaştere oameni care, poate, până atunci nu simţiseră că sunt înţeleşi;
- te ajută să înţelegi mai limpede atât propriul punct de vedere cât şi pe al celorlalţi;
- organizează puncte de vedere ale tuturor participanţilor asupra problematicii în discuţie;
- relevă noi direcţii.

Paşii urmăriţi în realizarea hărţilor de conflict:

Pasul 1. Care este problema?

Formulaţi problema în termeni largi. Deocamdată nu aveţi nevoie să vă focalizaţi atenţia sau să analizaţi natura problemei. Dacă problema ţine de faptul că cineva nu-şi face datoria la locul de muncă, puteţi consemna: "repartizarea atribuţiilor". Acolo unde s-a deteriorat comunicarea datorită incompatibilităţii unor persoane puteţi nota " comunicare". Nu vă preocupaţi ca etichetarea să fie cea mai adecvată, ci concentraţi-vă asupra naturii subiectului sau problemei care ar trebui reprezentată într-o hartă. Nu definiţi situaţia problematică în termeni de alegere simplă: da/nu ori fie/fie. Păstraţi un caracter deschis definirii conflictului.

Pasul 2. Cine este implicat în conflict ?

Hotărâţi care sunt persoanele principale implicate în conflict; puteţi înscrie pe listă fiecare individ sau echipe întregi, secţii, grupuri ori organizaţii. Atâta vreme cât persoanele implicate au nevoi asemănătoare în ceea ce priveşte natura conflictului, ele pot fi grupate laolaltă. Un amestec de indivizi şi categorii de grupuri este de asemenea acceptabil.

Pasul 3. Ce vor de fapt cei aflaţi in conflict?

Pentru fiecare parte majoră implicată, listaţi nevoile şi temerile importante, care au semnificaţie pentru problema aflată în discuţie. Căutaţi să înţelegeţi motivaţiile subterane ale situaţiei problematice. Oamenii sunt motivaţi de ceea ce vor şi îi atrage sau, dimpotrivă, de ceea ce nu vor şi în consecinţă evită. Prin această schiţare a nevoilor şi preocupărilor deschidem perspectiva înţelegerii situaţiei problematice şi lărgim gama de posibilităţi rezolutive care vor putea fi utilizate în momentul când harta va fi definitivată.

Nevoile desemnează: dorinţele, valorile, interesele sau lucrurile la care ţii. Pe cei aflaţi în conflict se întrebă direct: "În problema cutare ..... care sunt nevoile tale/voastre majore?" Nevoile pot fi: o muncă plină de satisfacţii şi sigură; respect; recunoaştere şi înţelegere; un birou ordonat; a avea totul legal şi corect.

Temerile pot fi preocupări, anxietăţi, griji. Nu trebuie să dezbateţi pe tema: este realistă o anumită teamă sau nu? Unul din avantajele hărţii constă tocmai în posibilitatea de a o formula în cuvinte şi de a conştientiza temerile iraţionale. Temerile pot fi, de exemplu: eşecul şi compromiterea; a face ce nu trebuie; teama

de a fi respins/iubit; pierderea controlului; muncă neinteresantă. Cel mai important lucru care nu trebuie uitat este să vă concentrați asupra nevoilor și temerilor tuturor părților implicate în conflict înainte de a considera harta terminată.

Se inițiază o întrunire la serviciu sau în orice activitate de grup. Este ușor să spuneți: „Hai să clarificăm situația înainte de a merge mai departe. Hai să ascultăm nevoile și grijile fiecăruia în legătură cu această problemă".

Procesul de întocmire a hărților abordează viitorul. Facem hărți pentru a găsi câteva opțiuni reale. Folosim hărțile pentru situațiile de actualitate, nu pentru cele care au deja în curs de derulare o strategie de rezolvare.

Interpretarea hărții constă în:

- căutarea de noi înțelesuri și intuiții, lucruri pe care nu le-ați văzut sau pe care doar acum le percepeți cu claritate;
- cunoașterea reacțiilor celorlalți, adică cum să vă simțiți în pielea celuilalt;
- căutarea "numitorului comun" – nevoi sau interese;
- căutarea unei viziuni comune și identificarea valorilor și ideilor sprijinite de toată lumea;
- realizarea unei combinații de diferite valori și perspective. Care sunt valorile și ideile ce pot fi subsumate unei viziuni comune, ele fiind importante pentru unele părți?;
- căutarea eventualelor intenții ascunse ori de câte ori problema este rezolvată într-un anumit fel;
- construirea avantajelor; identificarea elementului care l-ar putea ajuta pe celălalt; mai ales concesiile pot fi acordate cu ușurință;
- căutarea răspunsului la întrebarea „De ce ar fi nevoie pentru a-i face pe toți cei implicați să dobândească avantaje?"

15.4.3. Tehnica "oglindirii organizației"

Tehnica "oglindirii organizației" cuprinde un set de activități în care un grup organizațional particular, grupul gazdă, primește feed-back-ul de la reprezentanții altor grupuri organizaționale despre cum acesta este perceput și privit. Această intervenție este proiectată pentru a îmbunătăți relațiile dintre grupuri și pentru a crește eficiența muncii în grup.

Ea este diferită de tehnica anterioară prin aceea că sunt implicate trei sau mai multe grupuri, participând reprezentanții acestora și nu toți membri, iar intervenția se concentrează pe un singur grup (grupul-gazdă), care cere întâlnirea.

Intervenția are loc în felul următor: o unitate organizațională, care experimentează dificultăți cu unitățile, cu care trebuie să lucreze pentru a realiza sarcinile, poate să le ceară oamenilor din celelalte unități să vină la o întâlnire pentru a furniza un feedback despre cum văd ei unitatea gazdă. Adesea consultantul intervievează oamenii care vin la întâlnire înainte ca aceasta să aibă loc, pentru a-și forma o idee despre problemele avute și despre magnitudinea lor, pentru a pregăti participanții și pentru a răspunde la orice întrebare a acestora.

După cuvântul de deschidere rostit de managerul grupului gazdă, în care acesta stabilește climatul relatând că grupul-gazdă vrea să audă cum este percepută unitatea, consultantul împărtășește tuturor participanților informațiile obținute din interviu. Se constituie un "fish-bowl", care este o configurație de grup alcătuită dintr-un cerc de scaune unde stau cei care discută și un alt cerc de scaune care îl înconjoară pe primul și pe care stau participanții care doar ascultă

şi observă ce se discută şi nu intervin. În prima fază cei din cercul interior sunt oaspeţii, participanţii din celelalte unităţi. Ei încep să discute şi să exploreze informaţiile prezentate de consultant. Fish-bowl-ul permite acestora să vorbească despre unitatea-gazdă într-un mod natural şi continuu, în timp ce membri grupului-gazdă stau şi ascultă. Apoi se face un schimb de cercuri. Membri grupului-gazdă trec în cercul din interior şi discută despre ceea ce au auzit. În acest punct s-ar putea să fie o discuţie generală pentru a se asigura că fiecare a înţeles ce a fost spus, dar nu se începe acum a se discuta problemele ce au fost descoperite.

Pentru a lucra pe probleme, se fac subgrupuri compuse din membri grupului-gazdă şi participanţii invitaţi. Subgrupurilor li se cere să identifice care sunt cele mai importante modificări necesare pentru a îmbunătăţii eficienţa unităţii. După ce au fost identificate problemele-cheie, se adună din nou grupul mare şi construiesc o listă ce cuprinde planificarea acţiunilor necesare pentru a putea realiza schimbările, care au fost considerate ca necesare. Grupul mare ascultă un raport sumar al fiecărui subgrup. Se confirmă acţiunile, se desemnează oamenii care să le îndeplinească, se cade de acord asupra datelor limită pentru realizarea acţiunilor. Este indicată o întâlnire de tip follow-up pentru a evalua progresele şi a revedea paşii acţiunilor.

În scurt timp o unitate organizaţională poate primi feedback-ul de care are nevoie pentru a-şi îmbunătăţii relaţiile cu grupurile cu care interacţionează pentru a realiza sarcinile (work-related groups). Acest tip de intervenţie furnizează un feedback eficient. Este foarte important ca după întâlnire grupul-gazdă să implementeze planurile de acţiune dezvoltate în timpul întâlnirii.

15.4.4. Medierea

Medierea, numită şi „third party pacemaking interventions", în situaţiile de conflict are posibilitatea de a controla sau rezolva conflictul. Tehnica a fost dezvoltată de R.E.Walton şi este întrucâtva asemănătoare cu cea a intervenţiilor intergrup dar are aspecte caracteristice situaţiei conflictuale între 2 persoane.

O caracteristică de bază a acestei intervenţii este confruntarea: cei 2 participanţi trebuie să fie dispuşi să se confrunte cu faptul că, conflictul există şi că are consecinţe asupra celor 2 părţi implicate. Cea de-a treia parte trebuie să ştie cum, când şi unde să utilizeze tacticile de confruntare care scot la suprafaţă conflictul pentru examinare şi să fie capabilă să diagnosticheze situaţiile conflictuale.

Walton[8] prezintă un model de diagnostic al conflictului interpersonal, bazat pe 4 elemente de bază:

- punctele care constituie bazele conflictului;
- circumstanţele precipitatoare conflictului;
- actele relevante pentru conflict ale părţilor;
- consecinţele conflictului.

Procesul medierii are loc când o a treia parte neutră, facilitează ajungerea la un acord negociat. Mediatorii fac orice ar putea ajuta procesul sau atmosfera negocierii. Dacă există tensiune, mediatorul poate servii de „paratrăsnet pentru fulgerele mâniei sau poate aduce umor. El poate ajuta partenerii să-şi clarifice interesele de bază", atât pentru ei înşişi cât şi unul faţă de celălalt. Cea de-a treia

[8] R. Walton, *Handbook of Human Resources Management*, Penguin Book, London, 1994, pag. 111

parte intervine direct şi indirect în facilitarea dialogului între părţi. A treia parte trebuie să acorde o atenţie deosebită intervievării părţilor, înainte de confruntare, stabilirii agendei, arbitrării interacţiunii, stabilirii limitelor de timp pentru interacţiune. Mediatorul poate interveni şi-n conţinutul negocierii, marcând punctele de acord, evidenţiind opţiuni noi sau încurajând concesiile.

Paşii urmăriţi în medierea conflictelor sunt:

1. enumerarea punctelor divergente – important este să fii obiectiv şi să te concentrezi asupra problemei, nu persoanelor;
2. obţinerea aprobării părţilor – se întreabă fiecare parte dacă au explicat opiniile lor corect, astfel încurajezi grupurile şi indivizii să-şi asume responsabilitatea poziţiilor lor;
3. stabilirea ultimului punct asupra căruia părţile au căzut de acord – astfel părţile se vor concentra asupra problemei în cauză,
4. clarificarea argumentelor fiecărei părţi – aici este important să urmărim ca fiecare parte să-şi exprime punctul de vedere; s-ar putea ca fiecare să spună acelaşi lucru, dar în alte feluri,
5. creează o viziune comună – fiecare parte trebuie să-şi exprime obiectivele; le punem întrebarea „De ce vă doriţi asta?";
6. generarea de posibile soluţii – aici se poate folosi tehnica „brainstorming" sau se pot invita persoane experte în problemă, din exterior;
7. ultimul pas – obţinerea acordului pentru procesul de implementare – roagă părţile să coopereze şi să ajungă la un compromis, află de ce are nevoie ca ele să considere soluţia ca optimă.

Mediatorul trebuie să ţină cont de principiile de mediere a conflictelor şi anume: să ascute activ, să susţină corectitudinea şi să se asigure că cel mult o persoană este înfuriată la un moment dat. Rolul mediatorului este să asculte şi să clarifice poziţia fiecărei părţi. Mai întâi trebuie să înţelegi care este problema şi după aceea să dai un răspuns. În ascultarea activă accentul cade pe ce se spune şi nu pe cum se spune. Efectele pozitive ale ascultării active sunt: obţinerea unei imagini clare a opiniilor părţilor, detaşarea de propriul punct de vedere, având o vedere de ansamblu asupra problemei. Mediatorul trebuie să susţină corectitudinea, pentru că dacă toţi participanţii sunt de acord că procesul este corect, este foarte probabil că îl vor lua în serios şi îi vor accepta rezultatul. Dacă mediatorul nu este perceput ca fiind neutru sau dacă există disensiuni în priorităţile fiecărei părţi, negocierea nu va merge aşa de bine. Dacă părţile ţipă una la cealaltă nu putem vorbi de mediere, avem de a face cu un război, nimeni nu are de câştigat.

Cercetările în domeniul conflictului organizaţional au arătat ca medierea funcţionează cel mai bine când conflictul nu este intens şi părţile sunt hotărâte să folosească negocierea pentru a-şi rezolva conflictele.

15.4.5. Confruntarea

Este o altă tehnică de control a conflictului. Ea poate fi aplicată cu eficienţă în cazul în care problema este clar definită şi nu este un simptom al unor divergenţe mai profunde. Harrison[9] (1972) dezvolta o variantă interesantă de confruntare, "negocierea rolului". Tehnica se bazează pe faptul că, în mod

[9] R. Harrison, *When power conflicts trigger team spirit*, European Bussiness, Spring, 1972

frecvent, indivizii trebuie să-şi schimbe comportamentele de muncă pentru a deveni mai eficienţi. Ea poate fi utilizată cu succes atunci când cauzele ineficienţei echipei se datorează comportamentelor oamenilor, comportamente pe care ei nu sunt dispuşi să le schimbe pentru că acestea ar însemna o pierdere a puterii sau a influenţei asupra individului.

Tehnica este o structură pentru negociere, în care fiecare parte cade de acord în scris, să schimbe anumite comportamente, dacă ceilalţi îşi vor schimba, la rândul lor anumite comportamente. Comportamentele sunt relaţionate cu slujba. Concret, eu îţi cer ţie să-ţi schimbi anumite comportamente, pentru ca eu să-mi pot îndeplini optim sarcinile; iar tu îmi ceri mie să îmi modific anumite comportamente pentru ca tu să-ţi poţi îndeplini optim sarcinile.

După Harrison intervenţia cuprinde mai mulţi paşi:

1. Settingul contractului. Aici consultantul stabileşte climatul şi stabileşte regulile de bază:

- ne uităm la comportamente, nu la sentimente despre oameni;
- fii clar în ceea ce vrei de la ceilalţi să facă mai mult sau mai bine, să facă mai puţin sau să nu mai facă, ce *să menţină neschimbat*;
- toate expectanţele sau cererile trebuie *scrise*; un individ nu va fi de acord să schimbe un comportament dacă ceilalţi indivizi nu vor cădea de acord să schimbe şi ei un comportament; sesiunea va cuprinde indivizi care negociază unul cu altul pentru a ajunge la un ***contract scris*** referitor la ce comportamente vor fi schimbate la fiecare dintre ei.

2. Diagnoza problemei.

În această etapă, 2 indivizi se gândesc cum anume propria lor eficienţă poate fi îmbunătăţită, dacă ceilalţi îţi modifică comportamentele lor de muncă. Apoi fiecare persoană completează un formular de diagnoză a problemei pentru fiecare din celelalte persoane din grup. În acest formular individul stabileşte ce anume i-ar place ca ceilalţi să facă mai mult, să facă mai puţin sau să menţină neschimbat. Aceste mesaje sunt apoi schimbate între toţi membri grupului, şi mesajele recepţionate de către fiecare persoană sunt scrise pe o tablă pentru a fi văzute de toţi.

3. Perioada negocierii

În această etapă 2 indivizi discută cele mai importante modificări ale comportamentului pe care le doresc de la ceilalţi, precum şi cele care sunt dispuşi să le facă ei înşişi. Fiecare persoană trebuie să dea ceva pentru a primi în schimb ceva. Adesea acest pas este demonstrat de 2 indivizi, în timp ce grupul se uită. Apoi grupul se desface în perechi de negociere. "Procesul de negociere constă din părţi care îşi fac oferte contingente de tipul "Dacă tu faci X, eu voi face Y". Negocierea se termină când toate părţile sunt satisfăcute că vor primi ceva rezonabil în schimbul a ceea ce au fost de acord să dea. Toate acordurile sunt scrise şi fiecare persoană va avea o copie. Este bine să se facă o întâlnire de tip follow-up pentru a determina dacă contractele au fost onorate şi de a evalua efectele contractelor asupra eficienţei echipei.

De obicei tehnica necesită pentru aplicarea ei cel puţin o zi, dar cel mai indicat interval de timp este de 2 zile cu o întâlnire tip follow-up, după o lună.

15.4.6. Negocierea

Această strategie se foloseşte cu eficientă atunci când puterea părţilor este echivalentă şi când părţile sunt dispuse să caute alternative pentru ambele părţi

aflate în conflict. Negocierea este un proces de comunicare reciprocă, folosit pentru a determina o bază de înțelegere pentru cele 2 părți aflate în conflict. Prin discuție, cele 2 părți examinează aspectele specifice, își expun atitudinile și fac oferte și contraoferte până ajung la un acord mutual, adică la o soluție de compromis.

Într-o negociere trebuie să se respecte următoarele etape:

1. pregătirea, etapa în care negociatorii identifică subiectele negocierii și gama de obiective pentru fiecare subiect;

2. elaborarea unei strategii, fiecare parte decide ce strategie și ce stil anume să adopte;

3. începerea negocierii, ambele părți își prezintă solicitările inițiale sau cazul în discuție;

4. clarificarea pozițiilor, negociatorii își justifică pozițiile și încearcă să aprecieze poziția oponentului;

5. negocierea, fiecare parte încearcă să obțină concesii;

6. închiderea constă în ajungerea la o înțelegere finală sau încheierea negocierilor fără a se ajunge la un acord.

Pregătirea negocierii se referă la stabilirea obiectivelor negocierii, la evaluarea cazului celeilalte părți și la evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe.

Punctele cheie în elaborarea unei strategii sunt:

- Ce întrebări trebuie adresate în prima fază a discuțiilor?
- Ce întrebări probabile vor adresa membri celeilalte echipe?
- Cum vor răspunde acestor întrebări?
- Care va fi poziția lor la începerea discuțiilor?
- Aveți suficiente date concrete și informații pentru sprijinirea acestor condiții?
- Dacă nu, ce informații suplimentare pot fi disponibile?

Începutul negocierii este probabil cel mai important moment, pentru că se va stabili tonul pentru tot ceea ce urmează. Există două elemente cheie pentru demararea negocierii: începerea negocierilor (ce cuprinde declarațiile de început, pozițiile, strategia negocierii) și stabilirea ordinii de zi (temele ce se vor dezbate).

Clarificarea pozițiilor celor două părți are trei componente: obținerea informațiilor, testarea argumentelor și pozițiilor și folosirea intervalelor de timp și a amânărilor.

Negocierea propriu-zisă poate fi împărțită în trei etape: obținerea concesiilor, depășirea impasurilor și încercarea de a obține un acord.

Încheierea negocierii constă în formularea unui acord, în asigurarea aplicării lui și trecerea în revistă a experienței de negociator.

Punctele cheie pentru încheierea negocierii sunt:

- clarificarea condițiilor acordului;
- se pune întrebarea: cine obține, cât din ce anume și când?;
- se încearcă obținerea acordului în scris;
- dacă acordul este verbal, se trimite o notă scrisă celeilalte părți, în care se cuprind punctele asupra cărora s-a căzut de acord, punctele de dezacord, interpretările și clarificările.

După încheierea negocierilor, trebuie făcută o trecere în revistă a experienței personale de negociator. Se pun câteva întrebări:

- "cât de mulțumit sunt de rezultatele negocierii?";
- "cine a fost cel mai eficient negociator?";

BCU Cluj / Central University Library

- "ce acţiuni au împiedicat discuţia?";
- "cât de bine a fost folosit timpul?";
- "cât de atent s-au ascultat oamenii unii pe alţii?";
- "cine a vorbit mai mult?";
- "au fost sugerate soluţii creştine?" ,"ce s-a întâmplat cu ele?";
- "ce am învăţat din această negociere?", "ce voi face în mod diferit data viitoare?".

Din punct de vedere teoretic există trei tipuri de negocieri în cadrul organizaţiei:

• negocierea poziţională: este forma cea mai cunoscută şi în acest caz succesul se poate obţine numai dacă participanţii găsesc puncte de sprijin, de la aceasta pornind o înţelegere de comun acord,

• negocierea principală: se realizează când părţile implicate îşi caută forţe şi principii pe care le sprijină. Acest tip de negociere se referă la analiza amănunţită şi cercetarea meticuloasă a tuturor posibilităţilor şi alternativelor. Ambele părţi se concentrează asupra rezultatelor obţinute şi nu asupra posibilelor pierderi.

• negocierea situaţională are loc de obicei înaintea celei poziţionale sau principală, prin scurgeri de informaţii către mass-media.

15.4.7. Alte metode de rezolvare a conflictului

Alte metode care pot să nu dea naştere conflictului sunt redate pe scurt in continuare.

Minimalizarea este o tehnică care preîntâmpină extinderea conflictului, calmând temporar părţile, încercând să tempereze sentimentele de ostilitate ale părţilor aflate în conflict. Această tehnică nu rezolvă conflictul ci permite doar o distanţare afectivă, favorabilă schimbărilor de poziţie şi creşterii flexibilităţii.

Arbitrarea se foloseşte cu succes atunci când conflictul este evident, specific şi decizia trebuie luată rapid. Arbitrarea constă în impunerea unei soluţii, pe care părţile aflate în conflict sunt forţate s-o accepte. Există două tipuri de arbitraj:

- arbitrajul convenţional, în care arbitrul poate alege orice final, cum ar fi împărţirea nemulţumirilor, între cele două părţi,
- arbitrajul cu oferta finală, fiecare parte face o astfel de ofertă şi arbitrul alege una din ele.

Ignorarea conflictului constă în evitarea conflictului cât mai mult posibil prin schimbarea definirii situaţiei, convingerii proprii şi a celorlalţi, "că nu s-a întâmplat nimic, că nu există nici un fel de contradicţii". Această tehnică se aplică atunci când obiectul conflictului este lipsit de importanţă sau este un simptom al altei cauze. Evitarea apare atunci când scopurile, deşi incompatibile, nu merită competiţia. Grupurile evită interacţiunea.

Ignorarea conflictului este o strategie ineficientă în rezolvarea problemelor importante. În aceste cazuri conducerea ignoră cauzele conflictului; evită să se ocupe de aspectele disfuncţionale ale conflictului şi, ca urmare, conflictul se înrăutăţeşte cu timpul. Ignorarea conflictului este o strategie benefică în cazul unor probleme minore, banale, probleme temporare ce nu merită atenţie.

Colaborarea este posibilă când scopurile grupurilor sunt compatibile. Aceasta nu se reduce la un simplu acord în privinţa obiectivelor. Relaţiile de

colaborare pot lua forma unei investigații comune al cărei rezultat să fie „idei și soluții" chiar pentru diferențele dintre grupuri. Din acest motiv colaborarea este considerată o cale de soluționare a conflictului.

Acomodarea este o parțială renunțare la scopuri mai puțin importante pentru propriul grup, în favoarea rezolvării unora mai importante, dacă un alt grup pretinde acest lucru.

Exerciții

1. Ce este conflictul într-o companie?

O situație conflictuală poate apărea între două persoane cu opinii incompatibile și poate ajunge până la două grupuri mari care au opinii diferite sau interese diferite sau probleme de natură personală.

a. Ce efecte a avut conflictul în firma dvs.?

b. V-a afectat și pe dvs., în ce măsură?

c. Conflictul organizațional a afectat organizația, în ce aspecte?

d. În urma conflictului organizațional ați avut de câștigat, sau numai de pierdut?

e. Ați auzit de termenul organizații „learning by doing"? La ce se referă?

2. Cauzele conflictului

a. Care sunt sursele de conflict din firma dvs.?

b. În ce categorie le încadrați?

c. Ce ați făcut ca să reduceți stresul datorat conflictului organizațional?

d. Ce tehnică sau metodă ați folosit?

e. Încercați să rezolvați un conflict recent din firma dvs. prin harta conflictului (vedeți reperele oferite mai jos).

Exemplu de hartă a conflictului

O șefă de secție era nemulțumită de faptul că o recepționeră aflată în subordinea ei își lua foarte des timp liber încât celelalte colege erau nevoite să o înlocuiască. Recepționera, necăsătorită, era deseori chemată pe neașteptate pentru problemele pe care le avea cu copilul în vârstă de 3 ani. Șefa, o persoană timidă, era ezitantă, ceea ce le-a supărat pe colegele recepționerei.

Harta conflictului

1. Șefa

Nevoi:

- ca munca să fie făcută;
- să-și facă datoria și să facă rapoarte pentru șeful ei;
- să aibă grijă de recepționeră și de viața ei personală;
- să încurajeze realizarea profesională a celor aflați în subordinea ei;
- colectivul ei să fie mulțumit și productiv.

Temeri:

- pierderea respectului și a statusului față de colegi;
- să devină dură sau autocratică;
- pierderea controlului;
- alții se vor asocia și vor face o plângere împotriva ei;
- supărarea și resentiment din partea altora;
- de a nu o supăra pe recepționeră.

BCU IAȘI - UNIVERSITY LIBRARY

2. Recepționera

Nevoi:

- să aibă grijă de copil;
- să aibă un venit;
- sprijin în rolul de unic părinte;
- să se descurce ca mamă şi să dovedească acest lucru;
- respect;
- acceptare în echipă;
- stabilitate.

Temeri:

- pierderea locului de muncă;
- eşec în exercitarea atribuțiilor de muncă;
- respingere;
- luarea în discuție a situației ei şi teama că n-ar putea face față;
- pierderea controlului;
- stigmatizare ca "mamă fără soț";
- a avea un copil considerat a fi neglijat de către mamă.

3. Alți membri ai echipei

Nevoi:

- să-şi îndeplinească îndatoririle fără să fie deranjați;
- să fie respectați pentru competențe şi funcții;
- să arate grijă pentru recepționeră, dar nu cu prețul muncii lor;
- o recepționeră pe care se pot bizui.

Temeri:

- că problema nu se rezolvă sau chiar se poate agrava;
- de a nu fi manipulați;
- că nu au de ales, că nu pot spune "nu";
- de a se simți fără putere de decizie;
- de a fi solicitați în plus;
- de a nu fi sprijiniți;
- de a fi considerați necorespunzători postului din cauză că n-au timp suficient.

După ce a întocmit o hartă a situației problematice, şefa a căpătat încredere în posibilitatea de a o rezolva. Iată câteva dintre ideile apărute:

- să țină o ședință de colectiv pentru alcătuirea unei hărți a problemei.
- să ajute recepționera să-şi ordoneze prioritățile; doar ea putea decide dacă este indicat şi poate să-şi păstreze acest post.
- să ajute recepționera să găsească alte variante, mai sigure, pentru creşterea copilului
- să transforme postul de recepționer în două jumătăți de normă
- să creeze un program special cu angajații care să acopere absențele.

3. Tehnici de prevenire şi de rezolvare a conflictului

a. Ce ați făcut ca să reduceți stresul datorat conflictului organizațional?

b. Ce tehnică sau metodă ați folosit?

BCU IASI TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 16

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

16.1. DEFINIȚIA CULTURII ORGANIZAȚIONALĂ

Într-o abordare antropologică și fenomenologică organizațiile pot fi descrise ca mici societăți umane, în care oamenii creează pentru ei înșiși și împărtășesc semnificații, simboluri, ritualuri și scheme cognitive. Din această perspectivă temele predilecte abordate erau:

- cultura organizațională, concepută ca un artefact colectiv, marcat de două tendințe opuse: păstrarea identității și transformarea ca răspuns la cerințele mediului;
- modalitățile în care membri societăților organizaționale își reprezintă realitatea, percepțiile organizaționale ale liderului, structurii organizaționale, ale politicilor organizaționale...;
- modele de construire și schimbare organizaționale.

Conceptul de cultură organizațională a apărut inițial, în literatura engleză, în anii '60, ca sinonim pentru termenul de „climat organizațional". Cultură organizațională poate fi înțeleasă ca fiind stilul, atmosfera sau personalitatea unei organizații. Cultura asigură unicitatea și identitatea socială a organizației. Studiul culturii este foarte important, deoarece comunică angajaților un sens al identității și ajută la generarea implicării angajaților față de scopul organizației și contribuie la stabilitatea organizației ca sistem social.

Cultura în cadrul organizațiilor a fost înfățișată ca o călătorie exploratorie imaginară în interiorul a trei încăperi: galeria de artă, biblioteca și capela. Pentru realizarea acestei călătorii este nevoie de consultarea unui ghid experimentat. Semnificațiile încăperilor sunt explicate în ghid:

- *galeria de artă* – conține caracteristicile tangibile (limbajul folosit în comunicare, istorisiri sau uneori mituri, ritualuri și ceremonii, tehnologia, arta manifestărilor concrete ale normelor, acțiuni concrete).
- *bibliotecii* îi aparțin caracteristici mai puțin tangibile (abordări în rezolvarea problemelor, modul de adresare, comunicare în organizație, codul hainelor).
- *capela* este locul unde se regăsesc valorile, ce impulsionează organizația. Ele pot fi simple acte de curaj, ce devin operaționale prin declarații explicite privind misiunea și obiectivele organizației, promovări bazate pe merit și performanțe, toleranță redusă la orice act de corupție, implicarea cetățenilor în planificarea și luarea deciziilor.
- *catacombele* sunt prezumpțiile despre însăși funcționarea organizației, convingerile tacite pe care le au membri despre sine și despre alții în organizație, despre relația lor cu ceilalți și natura organizației în care muncesc.

Cultura organizațională, după Fischer, este o matriță de artefacte (galeria de artă), perspective (materiale din bibliotecă), valori (conținutul din capelă) și prezumții (catacombele), o matriță complexă cu suprapuneri, adesea

contradictorie, care se manifestă conştient, raţional în organizaţie şi în contactul cu ceilalţi. Cultura organizaţională este în continuă schimbare şi cu toate acestea este dificil de înţeles şi dificil de schimbat.

Conştient sau nu, fiecare organizaţie posedă o cultură, care este mai mult sau mai puţin consolidată. Cultura unei organizaţii se transmite, se învaţă, este capabilă de adaptare, este multiplă, este numai parţial conştientă şi depăşeşte nivelul individului.

Harrison[1] definea cultura organizaţională ca fiind „acea constelaţie distinctivă de convingeri, valori, stiluri de muncă şi relaţii prin care o organizaţie se deosebeşte de altele." Încercarea de a înţelege de ce facem ceea ce facem într-o organizaţie nu este o sarcină uşoară, cu toate acestea este un excelent punct de pornire, dacă dorim să atacăm câteva schimbări în cultura organizaţiei proprii.

Înfăptuirea unei schimbări fundamentale în cultura organizaţiei este probabil în afara ariei de cuprindere a oricărei echipe manageriale şi ar necesita schimbări fundamentale în structura organizaţiei, în sistemele de operare şi recompensă, termen lung şi un efort concentrat din partea tuturor celor implicaţi.

Managerii definesc cultura organizaţională ca „un sistem de consens sau înţelegere împărtăşită" de membri organizaţiei. Termenul de „împărtăşite" nu înseamnă neapărat că membri organizaţiei au ajuns la un acord unanim acceptat asupra acestor probleme, deşi acest lucru se poate întâmpla, el înseamnă mai degrabă, că ei au fost expuşi în acelaşi fel la ele şi că au un minim de înţelegere comună a lor. În fiecare organizaţie există această înţelegere împărtăşită de membri organizaţiei. În fiecare organizaţie sunt sisteme sau modele de valori, simboluri, ritualuri, practici, care au evoluat în timp. Cultura este o percepţie, dar această percepţie există în organizaţie, nu în individ.

Peters & Waterman[2] susţin că o cultură cu cât este mai puternică, cu atât elimină necesitatea unor manuale, politici, organigrame, reguli şi proceduri detaliate.

În culturile puternice, credinţele, valorile şi ipotezele, care constituie cultura sunt tot atât de intense pe cât de larg sunt răspândite în întreaga organizaţie. Credinţele, valorile şi ipotezele sunt sprijinite puternic de majoritatea membrilor, chiar dacă traversează orice altă subcultură. Subculturile sunt culturi mai mici, care se dezvoltă în cadrul unei culturi organizaţionale mai mari, care sunt bazate pe diferenţe în ceea ce priveşte instruirea, ocupaţia sau scopurile diverselor departamente. Cultura puternică asigură un mare consens referitor la „despre ce este vorba în aceasta organizaţie" şi pentru ce există ea. În culturile slabe, credinţele, valorile şi ipotezele sunt răspândite mai puţin în cadrul organizaţiei. Culturile slabe sunt din această cauză mai fragmentate şi au impact mai mic asupra membrilor organizaţiei.

Cultura reprezintă un adevărat „mod de viaţă" pentru membri organizaţiei, care consideră adeseori influenţa sa ca fiind înţeleasă de la sine. Cultura unei organizaţii devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizaţii sau atunci când este supusă schimbării.

---

[1] R. Harrison, *When power conflicts trigger team spirit*, European Bussiness, Spring, 1972

[2] T. J. Peters, R. H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from American's best run companies*, Harper and Row, New York, 1972, pag. 351

contradictorie, care se manifestă conştient, raţional în organizaţie şi în contactul cu ceilalţi. Cultura organizaţională este în continuă schimbare şi cu toate acestea este dificil de înţeles şi dificil de schimbat.

Conştient sau nu, fiecare organizaţie posedă o cultură, care este mai mult sau mai puţin consolidată. Cultura unei organizaţii se transmite, se învaţă, este capabilă de adaptare, este multiplă, este numai parţial conştientă şi depăşeşte nivelul individului.

Harrison[1] definea cultura organizaţională ca fiind „acea constelaţie distinctivă de convingeri, valori, stiluri de muncă şi relaţii prin care o organizaţie se deosebeşte de altele." Încercarea de a înţelege de ce facem ceea ce facem într-o organizaţie nu este o sarcină uşoară, cu toate acestea este un excelent punct de pornire, dacă dorim să atacăm câteva schimbări în cultura organizaţiei proprii.

Înfăptuirea unei schimbări fundamentale în cultura organizaţiei este probabil în afara ariei de cuprindere a oricărei echipe manageriale şi ar necesita schimbări fundamentale în structura organizaţiei, în sistemele de operare şi recompensă, termen lung şi un efort concentrat din partea tuturor celor implicaţi.

Managerii definesc cultura organizaţională ca „un sistem de consens sau înţelegere împărtăşită" de membri organizaţiei. Termenul de „împărtăşite" nu înseamnă neapărat că membri organizaţiei au ajuns la un acord unanim acceptat asupra acestor probleme, deşi acest lucru se poate întâmpla, el înseamnă mai degrabă, că ei au fost expuşi în acelaşi fel la ele şi că au un minim de înţelegere comună a lor. În fiecare organizaţie există această înţelegere împărtăşită de membri organizaţiei. În fiecare organizaţie sunt sisteme sau modele de valori, simboluri, ritualuri, practici, care au evoluat în timp. Cultura este o percepţie, dar această percepţie există în organizaţie, nu în individ.

Peters & Waterman[2] susţin că o cultură cu cât este mai puternică, cu atât elimină necesitatea unor manuale, politici, organigrame, reguli şi proceduri detaliate.

În culturile puternice, credinţele, valorile şi ipotezele, care constituie cultura sunt tot atât de intense pe cât de larg sunt răspândite în întreaga organizaţie. Credinţele, valorile şi ipotezele sunt sprijinite puternic de majoritatea membrilor, chiar dacă traversează orice altă subcultură. Subculturile sunt culturi mai mici, care se dezvoltă în cadrul unei culturi organizaţionale mai mari, care sunt bazate pe diferenţe în ceea ce priveşte instruirea, ocupaţia sau scopurile diverselor departamente. Cultura puternică asigură un mare consens referitor la „despre ce este vorba în aceasta organizaţie" şi pentru ce există ea. În culturile slabe, credinţele, valorile şi ipotezele sunt răspândite mai puţin în cadrul organizaţiei. Culturile slabe sunt din această cauză mai fragmentate şi au impact mai mic asupra membrilor organizaţiei.

Cultura reprezintă un adevărat „mod de viaţă" pentru membri organizaţiei, care consideră adeseori influenţa sa ca fiind înţeleasă de la sine. Cultura unei organizaţii devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte organizaţii sau atunci când este supusă schimbării.

---

[1] R. Harrison, *When power conflicts trigger team spirit*, European Bussiness, Spring, 1972

[2] T. J. Peters, R. H. Waterman, *In search of excellence: Lessons from American's best run companies*, Harper and Row, New York, 1972, pag. 351

16.2. Conţinutul culturii organizaţionale

Schein[3] identifică 3 niveluri de manifestare a fenomenului cultural: ***a) nivelul artefactelor observabile, b) valorile*** şi ***c) prezumţiile fundamentale.***

a) Artefactele observabile sunt manifestări vizibile constând în: ceremonii, ritualuri, obiceiuri, mituri, legende, povestiri, eroii organizaţiei, limbajul, simbolurile, documentele oficiale, amenajarea spaţiului, aranjarea birourilor... Artefactele observabile reprezintă un nivel de suprafaţă, analiza lui este adesea dificilă, deoarece chiar dacă datele se obţin relativ uşor, ele sunt greu de explicat şi de aceea pentru o interpretare corectă este absolut necesară o analiză a nivelurilor profunde ale culturii organizaţionale.

Ceremoniile şi ritualurile sunt forme specifice de comunicare a culturii. Managerii trebuie să cunoască importanţa comunicării culturii organizaţionale şi de aceea să acorde o atenţie deosebită ceremoniilor şi ritualurilor, ele fiind activităţi simbolice, transmiţătoare de anumite semnificaţii – adică valorile organizaţiei. Managerii unei culturii puternice investesc mult în aceste activităţi simbolice, pentru că ele contribuie la planuri şi bugete mai bune, formează un climat organizaţional propice, detensionat şi foarte important dezvoltă cultura organizaţională, asigurând continuitate valorile organizaţiei.

Ritualurile sunt un set de acţiuni planificate, ele fiind clasificate după scopul ce-l au, astfel:

- ***ritual de pasaj*** – marchează schimbarea postului, statutului unei persoane (de exemplu: avansarea în carieră);
- ***ritual de degradare / concediere*** - marchează pierderea poziţiei şi puterii organizaţionale de către o persoană, subliniind că este determinată de rezultate, comportamente necorespunzătoare;
- ***ritual de împlinire*** – evidenţiază performanţele salariaţilor şi le implifică puterea, de regulă prin acordarea de recompense pentru anumite realizări (de exemplu: acordarea premiului pentru cel mai bun vânzător al lunii, în cadrul unei festivităţi);
- ***ritual de reînnoire*** – oferă un conţinut nou relaţiilor şi proceselor din organizaţie, prin introducerea unor programe de dezvoltare profesională (de exemplu: ceremonia acordării diplomelor în cadru festiv);
- ***ritual de reducere a conflictelor*** – stabileşte proceduri de implicare a părţilor cu interese divergente, pentru a elimina sau de a diminua conflictele (de exemplu: celebrarea finalizării negocierilor);
- ***ritual de integrare*** – încurajează şi dezvoltă situaţii de trăire colectivă şi dezvoltarea sentimentului de apartenenţă la grup (de exemplu: sărbătorirea paştelui, crăciunului, anului nou).

Majoritatea ritualurilor se finalizează în mod plăcut, într-un cadru festiv prin ceremonii.

Povestirile referitoare la evenimentele organizaţionale trecute sunt un aspect obişnuit al culturii. Aceste povestiri (indiferent că sunt adevărate, false sau ambele), spuse în mod repetat la generaţii succesive de angajaţi, au semnificaţia de a comunica „cum merg lucrurile" în respectiva organizaţie.

---

[3] E. H. Schein, *Organisational culture and leadership* in I. L. Pierce, J. W. Newstrom (Eds) The manager's bookshelf. A mosaic of contemporary views, Harper and Row, New York, 1990, pag. 85

Eroii sunt persoane în viață sau decedate care posedă caracteristici înalt apreciate de cultura firmei. De exemplu, Lee Iaccoba este un erou pentru firma Chrysler, întrucât a salvat firma de faliment.

Simbolurile sunt utilizate conștient de manageri pentru consolidarea valorilor culturale. Ele oferă semnificații comune unor elemente organizaționale. Simbolul cultural poate fi reprezentat de un obiect, act, un eveniment sau o formulă ce servește drept vehicul pentru a transmite un mesaj cu anumită semnificație în cadrul organizației respective. Limbajul oficial sau în jargon este un frecvent purtător de simboluri în organizație. Alt exemplu de simbol ar fi modul de aranjare a mobilei, tablourilor, fotografii sau alte obiecte fizice, care au sens particular în cadrul firmei.

De exemplu, la McDonal's circulă expresia: „Le curge ketch-up în vine" – această sintagmă este un simbol al atașamentului față de firmă[4].

De exemplu, Corning Inc. – un exemplu foarte explicit utilizat pentru a sprijini o valoare organizațională este o insignă, respectiv un ac de gămălie mai mare, modelat într-o combinație dintre litera Q și un măr. Membri organizației primesc insigna după ce au terminat cu succes cursul inițiat pentru îmbunătățirea calității, insigna marcând apartenența lor la comitetul pentru calitate[5].

Prin simboluri se transmit sensuri ce relevă filosofia, valorile, idealurile, credințele sau așteptările partajate de salariații organizației. Simbolurile culturale servesc la exprimarea unor concepte și la promovarea anumitor valori și comportamente în cadrul firmei. Ele contribuie la orientarea grupului, comportamentelor și acțiunilor angajaților, la cristalizarea anumitor comportamente organizaționale tipice la nivelul firmei.

De asemenea **amenajarea spațiului** este o manifestare vizibilă a culturii organizaționale, constând în arhitectură, decorare, alocarea de spațiu pentru funcțiile organizației, culori (de exemplu la McDonal's, culorile sunt roșu-negru). Există și semne culturale, numite semne de diferențiere statutară, de exemplu: mărimea birourilor, mocheta din biroul șefilor, mașinile șefilor, parcările...

b) Valorile, credințele și percepțiile angajaților ne ajută cel mai mult să aflăm răspunsul ce stă în spatele comportamentului organizațional. Valorile constituie esența culturii organizaționale, care constă în crezuri, înclinații, puncte de vedere și supoziții colective asupra a ceea ce este bun, rău, normal, rațional, valoros privind procesele, fenomenele și comportamentele din cadrul organizației. Valorile sunt concepții dezirabile, standarde prin care importanța fiecărui lucru din societate este evaluată. Valoarea este o credință durabilă, relativ stabilă. Valorile sunt principalele variabile culturale, convingeri de bază, care leagă indivizii de un anumit mod de a acționa.

Există două tipuri de valori: valori declarate și valori operaționale, cele două nefiind identice întotdeauna.

Valorile declarate sunt conținute în proiecte, discursuri și arată politica, sentimentele și problematica de moment al organizației.

Valorile operante se regăsesc în deciziile, strategiile și modurilor de funcționare a firmei, ele fiind mult mai importante decât cele declarative.

Companiile care au culturi puternice reflectă valorile după care se conduc, iar managerii dau atenție comunicării și întăririi acestor valori, la toate nivelele.

---

[4] A. Deaconu, S. Podgoreanu, L. Rască, *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004

[5] Gh. Ionescu, *Cultura afacerilor. Modelul American*, Editura Economică, București, 1997, pag. 134

c) Prezumțiile fundamentale reflectă nivelul profund al culturii, fiind cele mai greu de schimbat. Analiza prezumțiilor fundamentale se impune cu necesitate pentru a înțelege cultura unei organizații și pentru a putea interpreta într-o manieră completă valorile organizației și comportamentul manifest al acesteia.

Prezumțiile fundamentale influențează modul în care membri grupului gândesc și simt în mare măsură de natură inconștientă, fiind rodul unor procese motivaționale și cognitive, care au funcționat eficient în mod repetat. Prezumțiile fundamentale sunt cele care dau forța unei culturi, definind-o.

16.3. TIPURI DE CULTURI

Clasificările diferă mult între ele, mai ales în ceea ce privește complexitatea, numărul de variabile luate în considerare și aplicabilitatea lor în organizație.

- ***După contribuția la performanțele firmei***[6]:
  - *culturi forte sau pozitive* – caracterizate prin omogenitatea valorilor/ perspective care oferă motivarea pozitivă. Acest tip de cultură generează performanțele înalte, dar poate deveni rigidă, sufocantă dacă se rupe de realitatea mediului ambiant;
  - *culturi negative*, se întâlnesc de regulă în marile corporații și se caracterizează prin aroganță, birocrație și centralizare excesivă. Sistemul de valori este orientat cu precădere spre interesele corporatiste, ignorând sau minimalizând interesele clienților, acționarilor și ale personalului;
- ***După nivelul de risc și viteza de obținere a feedback-ului***[7].

Autorii au surprins cele patru tipuri de culturi, în funcție de nivelul de risc și viteza de obținere a feedback-ului/ viteza de reacție, în figura următoare (figura 16.1.).

	Risc înalt		
Reacții Imediate	Cultura tipului dur	Cultura miza companiei	**Reacții Lente**
	Cultura: cuvintele grele / joc dur	Cultura proces	
	Risc redus		

Figura 16.1. Tipuri de culturi după toleranța la risc și viteza de reacție

Cele 4 tipuri de culturi sunt:

➢ *culturi „Macho" sau a „tipului dur"* – se acceptă riscul ridicat și este necesară o adaptare imediată în funcție de calitatea și rezultatul propriilor decizii și acțiuni, de obținere a unui feedback imediat. Ca exemple: departamente de poliție, chirurgi, firme de consultanță în management, industria divertismentului;

➢ *culturi „bet the company" sau „miza companiei"* – aceste culturi își asumă riscuri înalte dar au reacții lente. Sunt producătoare de bunuri și invenții de înaltă calitate, totuși reacția lor înceată la stimulii mediului le poate cauza deseori

[6] T. Zorlențan, E. Burdus, Gh. Căprărescu, *Managementul organizației*, Editura Holding Reporter, București, 1996, pag. 189-223

[7] T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. In I. L. Pierce, J. W. Newstrom (Eds) The manager's bookshelf. A mosaic of contemporary views, Wiley, New York, 1990, pag. 134

probleme. Ca exemple: marii producători de echipament aeronautic, precum Boeing, companii petroliere ca Shell;

➢ *culturi „word hard –play hard" sau „cuvânt greu / joc dur"* – își asumă un risc redus, dar au reacții imediate, aceste culturi favorizează aparențele prin promovarea unui stil strălucitor, elegant. Acest tip de cultură este caracteristic organizațiilor „de vânzări": afaceri imobiliare, companii de calculatoare, bunuri de larg consum. Deși sunt organizații de succes, de multe ori țin să înlocuiască calitatea prin cantitate;

➢ *culturile proces* au reacții lente și risc redus. Acest tip de cultură este o cultură rigidă, bazată pe reguli și proceduri stricte. Este tipică băncilor, companiilor de asigurări și administrației publice. Este eficientă atunci când se manifestă într-un mediu cunoscut și previzibil, dar sunt incapabile să reacționeze rapid, sunt lipsite de viziune și soluții creative.

• ***După tipul de tranzacție prin care individul este legat de organizație[8].***

După acest criteriu se diferențiază 4 tipuri de culturi:

➢ *cultura rațională – piața,* în cadrul căreia principalele criterii de performanță sunt eficiența și productivitatea. Șeful este în mod cert implicat în organizație și autoritatea lui se bazează pe competență. Stilul de conducere este orientat pe obiective, iar angajații sunt apreciați în funcție de rezultatele concrete;

➢ *cultura ideologică – birocrația,* are drept criterii de performanță: creșterea, suportul exterior și achiziționarea resurselor. În cadrul unui astfel de organizații, deciziile sunt rezultatul intuiției, liderii sunt inventivi și-și asumă un grad înalt de risc, iar angajații sunt apreciați mai degrabă după gradul de angajament față de valorile organizației, decât după rezultate;

➢ *cultura consensului – clanul,* este specifică firmelor japoneze. Performanța este evaluată în funcție de cum afectează coeziunea și moralul grupului. Autoritatea aparține membrilor organizației și deciziile sunt rezultatul consensului și participării. Angajații susțin deciziile adoptate întrucât au participat la stabilirea lor. Indivizii sunt apreciați în funcție de calitatea relațiilor cu ceilalți membri ai organizației și în funcție de loialitatea față de organizație;

➢ *cultura ierarhică – ierarhia* are la bază respectarea procedurilor și regulilor într-un climat de stabilitate și control. În aceste organizații autoritatea constă în reguli, iar deciziile sunt luate după analize detaliate, liderii fiind conservatori și precauți. Angajații sunt evaluați după niște reguli prestabilite și stricte, adaptarea la valorile organizației asigurându-le securitate.

• ***După configurația organizației[9]:***

➢ *cultura putere (tip pânză de păianjen),* este specifică organizațiilor mici, sindicatelor și organismelor politice. Această cultură este redată sub forma unor cercuri concentrice, unei pânze de păianjen, centrul acesteia fiind sursa de putere, iar diagonalele, influențele exercitate de sursa de putere centrală. Deciziile vin de la centru, controlul fiind realizat de persoane cheie. Concepția după care se ghidează acest tip de cultură este: „Scopul scuză mijloacele". Reușitele sunt însoțite de un nivel scăzut de satisfacție. Atmosfera din organizațiile caracterizate prin cultura de tip putere este aspră și dură, moralul este redus, fluctuația personalului este mare. Este un model cultural extrem de neplăcut, dar foarte eficient pentru realizarea obiectivelor;

---

[8] C. Handy, *Gods of management*, Century Business, London, 1991, pag. 71-85

[9] J. Quinn, R. James, H. Mintzerg, *The strategy process concepts*, Prentice Hall, 1991, pag. 67-84

➢ *cultura rol (tip templu)*, este tipică organizației formale, clasice, organizației mari cu mecanisme birocratice, care este reprezentată printr-un templu. Sectoarele funcționale în aceste organizații sunt puternice și în multe cazuri specializate. Aceste departamente sunt coloanele templului, iar coordonarea acestora se realizează la vârf de o echipă managerială redusă. Managerii acestor organizații sunt adepții stabilității și predictibilității fenomenelor și proceselor. Posturile și autoritatea acestora sunt definite cu claritate, iar poziția ierarhică este sursa de putere. Formalizarea și standardizarea sunt pronunțate, de unde și denumirea de cultură birocratică. Angajații sunt apreciați în funcție de îndeplinirea rolului pe care-l au. Atmosfera este relativ calmă, protectoare pentru indivizi, cărora le asigură posibilitatea unei specializări profesionale. Cultura de rol este un model cultural nesatisfăcător pentru persoanele ambițioase, deoarece sistemul de promovare este lent;

➢ *cultura sarcină (tip rețea)* este orientată către sarcina profesională. Structura acestei culturi este reprezentată de o rețea rectangulară. În cadrul rețelei „firele mai rezistente" generează noduri și o organizare matriceală. Elementul central al acestei culturi îl reprezintă execuția sarcinii și asigurarea distribuției sarcinilor se face potrivit potențialului intelectual și profesional al indivizilor. Angajații beneficiază de autonomie în alegerea modalităților de realizare a sarcinilor. Acest tip de cultură este indicată în cazul schimbărilor permanente și diferențelor sociale;

➢ *cultura persoană (tip roi)* are ca punct central individul, întreaga organizație având rolul de a servi și ajuta membri acesteia potrivit intereselor proprii, fără un interes global. Descrierea acestei culturi se face printr-un „roi" sau „galaxie de stele". Numărul acestor organizații este restrâns, acest tip de cultură este specifică birourilor de avocați, firmelor de consultanță, asociațiilor de artiști plastici, arhitecți, designeri, firmelor de publicitate.

• ***În funcție de caracteristicile organizațiilor și de diferențele dintre culturile naționale***[10]:

➢ *cultura Familia*, în cadrul căreia angajații sunt considerați membri ai familiei, iar tată este cel care dirijează orice mișcare. Autoritatea este deținută de personaje ce simbolizează imaginea tatălui, ce au un caracter puternic și sunt apropiate de colectiv. Satisfacția angajaților este interioară, fiind determinată de capacitatea de a fi iubit și respectat – management subiectiv;

➢ *cultura Turnul Eiffel*, în cadrul căreia angajații sunt considerați resurse umane, iar relațiile dintre ei sunt reglate dinainte prin interacțiuni impuse. Autoritatea în cadrul acestui tip de cultură este atribuită celor mai importante roluri. Principala cale de motivare și satisfacție este promovarea pe un nivel superior – management prin descrierea postului;

➢ *cultura Racheta teleghidată*, în cadrul căreia angajații sunt considerați specialiști și experți, iar autoritatea este dobândită de cei care participă la proiect și la punerea lui în practică. Motivarea și satisfacția angajaților are la bază remunerarea sau recunoașterea meritelor în funcție de performanță – management prin obiective;

➢ *cultura cloșca*, în cadrul căreia angajații sunt considerați participanți la aceeași creație, iar relațiile sunt difuze și spontane în cadrul proceselor de grup. Autoritatea este dobândită de cei care își folosesc creativitatea și fac proiectul să

[10] F. Trompenaars, *L'entreprise multiculturelle*, Editura Laurent du Mesuil, 1994, pag. 267

avanseze. Motivarea şi satisfacţia angajaţilor are la bază procesul de creaţie, participarea la noi creaţii – management prin entuziasm.

- *În funcţie de tipul de personal*[11]:

➢ *echipa de baseball,* este un tip de cultură regăsit în organizaţiile ce atrag persoanele cu spirit întreprinzător, cu multă imaginaţie şi curaj în a-şi asuma riscuri. Acest tip de cultură este adesea întâlnit în agenţiile de publicitate, firme de consultanţă, băncile de investiţii, birouri de avocaţi şi firme de software. Angajaţii sunt plătiţi pentru ceea ce produc. Cei mai buni dintre ei pot primi salarii foarte mari, plus un grad mare de autonomie şi de asemenea cei mai performanţi tind să devină nişte agenţi liberi, asemănător sportivilor profesionişti;

➢ *clubul* este un tip de cultură, ce pune accent pe experienţă, aceste organizaţii recompensează vechimea, loialitatea şi ataşamentul. Caracteristic pentru această cultură este ascensiunea lentă şi treptată pe cale ierarhică. Culturile de tip club includ Delta Airlines, majoritatea băncilor comerciale, agenţiilor guvernamentale, armata;

➢ *academia,* acest tip de cultură pune accent pe pregătirea angajaţilor de a deveni experţi într-un domeniu specific. Cultura academiei insistă pe continuitatea profesiei, a experienţei profesionale şi pe înţelepciunea instituţională. Cultura de academie există la Coca-Cola, IBM, Procter & Gamble şi la multe alte firme de larg consum, la marile producătoare de automobile, la companiile farmaceutice şi la marile companii producătoare de produse electronice;

➢ *fortăreaţa,* este o cultură preocupată de supravieţuire, promite foarte puţin în ceea ce priveşte securitatea locului de muncă şi există mari dificultăţi privind recompensa performanţelor angajaţilor. De obicei, organizaţiile cu o astfel de cultură sunt în proces de reducere a activităţii sau de restructurare, ceea ce determină o serie de concedieri. Frecvent culturile de tip fortăreaţă sunt întâlnite în hoteluri, companii petroliere, edituri, en-grosişti şi firme de produse textile.

16.4. Factori ce influenţează cultura

16.4.1. Rolul fondatorului

De cele mai multe ori, culturile organizaţionale în special cele puternice reflectă valorile unui fondator (de exemplu: amprenta lui Walt Disney asupra Disney Corporation, a lui Ray Kroc asupra lui McDonald's şi a lui Bill Gates asupra Microsoft). Povestirile despre fondator asigură o consolidare permanentă a valorilor esenţiale ale organizaţiei. Fondatorii stabilesc o cultură timpurie prin prezentarea şi cultivarea unei imagini a ceea ce ar trebui să fie o organizaţie. Aceştia nu sunt constrânşi nici de consumatori şi nici de ideologii. Mărimea în general mică a noilor organizaţii, îi ajută pe fondatori să-şi impună viziunea lor asupra tuturor membrilor organizaţiei.

Istoria şi tradiţia organizaţiei sunt alţi factori ce influenţează cultura organizaţională. Cu cât istoria este mai îndelungată şi mai complexă, cu atât

[11] D. Hellriegel, J. W. Slocum, R. W. Woodman, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, 1992, pag. 75-93

influenţa asupra culturii organizaţionale este mai puternică. Istoria conferă continuitate, prestigiu şi forţă de influenţare a elementelor culturii, conferind organizaţiei stabilitate şi inerţie organizaţională.

Socializarea este cheia constituirii culturii organizaţionale, deoarece socializarea este mijlocul prin care indivizii pot învăţa credinţele, valorile şi ipotezele acelei culturi.

S-a observat că organizaţiile ce au o cultură puternică, acordă o atenţie deosebită procesului de socializare a salariaţilor. Iată câteva noţiuni la care sunt atenţi:

- selectează cu grijă noii angajaţi, având în vedere să fie capabili să se adapteze culturii organizaţionale existente, asigurându-le o imagine realistă a societăţii, pentru a permite candidaţilor să se elimine singuri;

- credinţele, valorile şi ipotezele esenţiale sunt afirmate permanent pentru a asigura ghidarea comportamentul membrilor. Acest lucru se face pentru a sublinia faptul că sacrificiile personale solicitate de procesul de socializare au un rezultat real;

- membri sunt expuşi „folclorului organizaţional" (povestiri, mituri, ritualuri), care consolidează natura culturii;

- organizaţia identifică „modele de roluri" – oameni care sunt destinaţi unei cariere rapide şi ce oferă model pentru concepţiile şi comportamente specifice organizaţiei respective, culturii sale.

Deoarece culturile organizaţionale implică valori, prezumţii şi prejudecăţi, credinţe şi norme stabile, pot fi schimbate foarte greu. Kilmann susţine ca o schimbare a culturii organizaţionale cuprinde un proces în 5 etape:

1. prima etapă, de scoatere la suprafaţă a normelor reale ale angajaţilor, care sunt acreditate de ei, ca afectându-le în mod curent atitudinile şi acţiunile. Acest proces, în mod tipic are loc în întrunirile din unităţile organizaţiei;

2. în etapa a doua are loc articularea noilor direcţii, respectiv membri grupului discută şi elaborează direcţia curentă a organizaţiei şi comportamentele care sunt necesare pentru succesul organizaţional;

3. în a treia etapă se produce stabilirea de norme noi, respectiv membri grupului dezvoltă lista normelor noi, care vor avea un impact pozitiv asupra eficacităţii organizaţionale;

4. în a patra etapă are loc identificarea rupturilor culturale, ce implică identificarea ariilor în care este o diferenţă mare între normele reale şi acelea care vor afecta pozitiv eficacitatea organizaţională;

5. a cincea etapă urmăreşte restrângerea diferenţelor culturale, ceea ce impune un acord sau o înţelegere privind noile norme şi proiectarea mijloacelor de

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

întărire a lor, astfel precum sisteme de recompensare, care încurajează membri să urmeze noile norme culturale.

Exerciţiu

În cartea „Psihologia reclamei", Hoka[12] prezintă rezultatele unui studiu realizat în 2001, ce identifică modul în care clienţii (turişti), beneficiază de serviciile unei societăţi şi evaluează serviciile oferite de aceasta (serviciul de dispecerat cazare, estetica camerelor, curăţenia din camere, calitatea serviciilor de întreţinere, comportamentul personalului din hotel, calitatea mâncării, sistemul de plată din restaurant, varietatea meniului, operativitatea unor servicii). Ceea ce consider că ar fi imperativ este că orice manager ar trebuie să solicite unui specialist să realizeze un astfel de tip de cercetare cu privire la societatea sa, indiferent de profilul acesteia. Consider necesară această cercetare pentru a avea o imagine de ansamblu a părerilor clienţilor dvs., pentru a cunoaşte ce imagine şi-au format şi ce se poate face, unde mai este nevoie să intervenim pentru o schimba imaginea negativă şi a consolida imaginea pozitivă. Toate cele notate au la bază argumentul că reclama gratuită este cea mai eficientă. Reclama gratuită este reclama făcută de beneficiarii serviciilor firmei dvs., nu costă nimic şi aduce profit. Dacă clienţii dvs. au fost mulţumiţi de serviciile dvs., vă vor recomanda altor prieteni, cunoştinţe pentru a împărtăşi experienţa trăită de ei cu ceilalţi.

Pentru a vă face o imagine de ansamblu asupra importanţei realizării de astfel de studii, vă vom prezenta rezultatele cele mai importante obţinute de Hoka. În urma studiului s-au obţinut informaţii nu numai cu privire la evaluarea serviciilor, ci şi informaţii referitoare la intenţia de a reveni cu unele sugestii de îmbunătăţire a serviciilor prestate în mod curent.

Datele statistice obţinute cu privire la serviciile prestate de firma respectivă nu mi se pare utilă pentru dvs., ci doar pentru societatea în cauză, dar vă voi reda unele sugestii obţinute:

Recomandări şi sugestii:

Referitor la restaurant

Cantitatea variabilă a meniului (existenţa unor meniuri diferenţiate mare / mic / normal)

Muzică discretă la masă

Să fie servite la masă apă minerală, bere

Să nu fie angajate pentru servire fete cu fuste scurte şi maniere scurte

[12] H. Hoka, *Psihologia reclamei*, Editura „Dimitrie Cantemir", Târgu-Mureş, 2001, pag. 76

Diversificarea meniului
Existența în restaurante a unor scaune înalte pentru copiii mici
Renunțarea la sistemul de bani valorici
Bonurile valorice să fie valabile în mai multe restaurante din stațiune, care aparțin de aceeași societate
Mâncarea să fie mai proaspătă
Nevoia de personal calificat în restaurante

Referitor la hoteluri

Să existe baie în camere
Să existe veioze în camere
Să existe prosoape curate în camere
Curățenie mai bună în hoteluri
Duşuri funcționale
Repararea / înlocuirea mobilierului
Repararea / înlocuirea saltelelor
Operativitate la cazare
Mărirea spațiilor de cazare
Existența a cel puțin un frigider pe palier
Existența unui televizor pe palier
Apă caldă permanent
Schimbarea aspiratoarelor, care dimineața fac un zgomot infernal
Repararea telefoanelor
Înlocuirea becurilor arse
Repararea televizoarelor

Referitor la politica societății X

Pensionarii să nu fie tratați ca niște oameni înapoiați
Să fie dărmate hotelurile şi construit unul mare cu confort sporit
Dezvoltarea serviciului publicitar
Creşterea calității serviciilor
Încurajarea sistemului de cazare şi masă prin bilete de tratament
Reduceri pentru familiile tinere cu venituri medii/ mici care vin la mare cu copiii
Calitatea personalului de la întreținere lasă de dorit
Personalul de la recepție ar putea fi mai amabil
Prețurile sunt exagerate comparativ cu alte locuri particulare
Corelarea costurilor serviciilor cu alte stațiuni
Raportul cost / calitate nu este echitabil
Piscina, barul să fie incluse în prețul biletelor de odihnă

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Oferirea de facilități pentru clienții care revin în fiecare an

Sectoarele exterioare hotelurilor mai atent îngrijite

Este nevoie de personal calificat

Mărirea spațiului de parcare

Oferirea de asigurări pentru clienți, în caz de furt, îmbolnăviri datorate alimentelor etc.

Referitor la stațiunea X

Curățenie pe plajă

Păstrarea liniștii (respectarea orelor de somn de către discoteci, restaurante)

Degajarea străzii principale de tarabe și vânzători ambulanți

Curățenia în stațiune

Diversificarea distracțiilor (jocuri, concursuri), care sunt inexistente în această stațiune

Tăblițe indicatoare începând de la gară

Prea mulți câini vagabonzi

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 17

ELEMENTE DE PSIHOLOGIA RECLAMEI

17.1. Formarea imaginii firmei

Prin imagine se înțelege reprezentarea unor atitudini, opinii sau prejudecăți cu privire la opinia publică față de o organizație. Imaginea este o părere a unei persoane sau unui grup de persoane despre organizația respectivă. Sunt situații, când imaginea unei organizații este mai valoroasă decât întreg patrimoniul firmei respective.

Specialiștii consideră că o imagine negativă afectează uneori într-o manieră incredibilă succesul firmei. Un deficit de imagine sau o imagine nefavorabilă generează semne de întrebare privind viabilitatea și credibilitatea acțiunilor inițiate și desfășurate de organizație pe plan local sau global. De asemenea imaginea despre propria organizație are un rol deosebit pentru oamenii ce lucrează în ea, dacă imaginea este susținută, validată de realitatea obiectivă, imaginile devin sisteme de referință pentru personalul organizației, cu rol motivațional în activitatea de muncă. Imaginea alterată a organizației induce apariția neîncrederii în managementul organizației, demoralizarea personalului organizației, diminuarea responsabilității și discernământului angajaților, slăbirea disciplinei, apariția atitudinii negative față de muncă și față de cultura organizațională, instalarea sentimentelor de insecuritate, instabilitate și inutilității.

Este esențial să ne întrebăm dacă imaginea organizației noastre este importantă pentru noi. Dacă da, trebuie să ne gândim ce trebuie să facem pentru a forma o imagine organizației, dar și de a o menține pe parcurs.

Formarea imaginii unei organizații se poate realiza prin aplicarea unei politici specifice, ce ține de stilul managerial, dar și de activitatea desfășurată de angajații ei. Această politică se referă la o serie de activități de relații publice concentrate și defalcate în timp, care au menirea de a forma și menține imaginea firmei.

Majoritatea specialiștilor sunt de acord cu ideea că imaginea are o structură axată în jurul unui nucleu central. Nucleul trebuie să fie convergent în ceea ce privește elementele sau reprezentările care îl compun. Lipsa de ambiguitate este o caracteristică deosebită în ceea ce privește formarea unei imagini. În practica relațiilor publice se vorbește de un slogan, care este esențial pentru imagine: „să faci lucruri bune și să spui asta cu tărie". Prin lucruri bune se înțelege fie un produs de calitate, cel mai bun în domeniu sau la nivelul celor mai bune, fie servicii ireproșabile.

Imaginea pe care trebuie s-o formăm trebuie să fie coerentă. Pentru a evalua coerența imaginii trebuie stabilit dacă au fost respectate criteriile de relevanță și apoi compatibilitatea / incompatibilitatea dintre diferitele tipuri de imagini. Dacă toate aceste imagini sunt compatibile (de exemplu: compatibilitate

relativă dintre imaginea mass media şi autoimagine) cu o marjă de variaţie admisibilă, atunci imaginea organizaţiei este coerentă.

De asemenea managerii, pentru a putea forma imaginea organizaţiei trebuie să-şi elaboreze o strategie de imagine şi o strategie de câştigare a încrederii şi simpatiei propriilor angajaţii. Strategia de imagine este utilizată atât de către personalul de specialitate, cât şi de întregul personal, pentru desfăşurarea activităţii de relaţii publice în interiorul organizaţiei, ca şi în promovarea relaţiilor cu societatea. Deci, este o strategie de relaţii publice, ce presupune o „îndoctrinare" a personalului cu o filozofie a instituţiei, în care elementul esenţial este înţelegerea rostului (economic, social...) societăţii. Important este ca fiecare angajat să se considere coparticipant la activitatea organizaţiei, iar instituţia să-i apară în minte ca fiind cea care îi permite să-şi manifeste din plin spiritul inventiv, creator şi în ultimă instanţă personalitatea. Strategia de imagine se realizează pe termen de cel puţin un an. Elaborarea strategiei de imagine urmează o serie de etape, absolut obligatorii; iar acestea sunt:

- analiza imaginii – evidenţiază vulnerabilităţile imaginii şi are ca finalitate realizarea prognozei imagologică,
- prognoza imagologică – care nu este altceva decât o anticipare a evoluţiilor ulterioare. Conţinutul prognozei imagologică este: premisele generale – previziuni asupra evoluţiei generale, evidenţierea factorilor potenţiali de risc imagologic şi a celor favorizanţi pentru acţiunile imagologice;
- stabilirea obiectivelor;
- stabilirea categoriilor de public ţintă vizate;
- evaluarea resurselor (umane, materiale şi financiare), care pot fi utilizate,
- stabilirea măsurilor, care se impun pentru atingerea parametrilor de imagine vizaţi şi a canalelor mediatice, care urmează a fi utilizate;
- stabilirea responsabilităţilor şi a misiunilor din componenţa structurii de relaţii publice. Misiunile şi responsabilităţile sunt stabilite în conformitate cu principiile generale ale managementului general.

Stabilirea unei structuri a imaginii dezirabile a organizaţiei, nu urmăreşte dezinformarea opiniei publice sau desfăşurarea unor acţiuni propagandiste, ci o canalizare a interesului mass media prin crearea de evenimente de presă şi difuzarea de materiale documentare corecte, realiste, capabile să ofere opiniei publice datele necesare inducerii imaginii dezirabile.

Sponsorizarea este una din metodele cele mai des întâlnite şi utilizate pentru formarea unei imagini corecte şi reale a organizaţiilor. Există firme care au o politică proprie în ceea ce priveşte folosirea sponsorizării ca suport de promovare a imaginii (exemplu: Coca Cola – sponsorizează Jocurile olimpice, Cupa mondială de fotbal).

17.2. Reclama – o necesitate

În orice domeniu se cere imperios intervenţia reclamei, fără de care succesul organizaţiei este aproape exclus. Reclama este activitatea de promovare, complexă şi rafinată, care trebuie să întovărăşească orice activitate. Reclama este cheia magică a succesului. Reclama se manifestă prin film, programe, vehicule, afişe, vitrine, cărţi de telefon, anuare, calendare, demonstraţii,

reviste comerciale, reclamă directă etc. Obiectivul unei reclame este de formare sau schimbare a atitudinii receptorilor față de un produs / serviciu sau față de o idee, până la inducerea dorinței de acțiune (exemplu cumpărare, contribuție în bani, participare la evenimente etc.)

Eficacitatea unei reclame depinde în primul rând de capacitatea ei de a atrage și reține atenția, apoi de puterea de persuasiune și de memorabilitatea sa. Pentru a fi percepută, reclama trebuie să se distingă de publicitatea cu care se confruntă populația, deci să contrasteze, să surprindă prin conținut și formă.

După ce a atras atenția, reclama trebuie să mențină interesul receptorului, astfel ca mesajul să fie parcurs în întregime. Reclama captează potențialul client prin utilitate, prin beneficiile oferite acestuia de produsul / serviciul promovat.

Într-adevăr, pentru a fi crezut, este necesar să arăți celorlalți (potențiali cumpărători) că produsele, serviciile pe care le pui la dispoziție sunt de calitate și la prețuri competitive. În acest sens, clipurile publicitare trebuie să fie foarte simple, extrem de expresive și prezentate în perioadele de maximă audiență.

Adecvarea mesajului la publicul țintă presupune nu numai selectarea datelor de maxim interes, ci și structurarea lor în funcție de specificul comunicării prin mediile de difuzare folosite. Alegerea acestora depinde la rândul lor de preferința potențialilor clienți pentru anumite canale de televiziune, posturi de radio, ziare, reviste.

Reclama este utilă mai ales în lansarea noilor produse / servicii / idei. Ea constituie instrumentul optim de familiarizare a publicului cu atributele obiectului introdus pe piață, de sensibilizare a potențialilor clienți prin beneficiile oferite, de stimulare a curiozității și dorinței de a încerca ceva nou.

Reclama se poate folosi însă și în scop „de întreținere", pentru a menține în prim-planul atenției publicului produse / servicii / idei deja cunoscute. În acest caz reclama recurge la tactici de cultivare a simpatiei și fidelității clientelei și de întărire a comportamentelor sale dezirabile legate de obiectul mesajului publicitar.

Reperele esențiale în procesul de creație a reclamei sunt trebuințele consumatorilor, caracteristicile psihosociale ale publicului țintă, preferințele sponsorului de reclamă, costurile de producție ale reclamei, efectul de noutate al reclamei, tarifele mediilor de difuzare, prestigiul profesional al staff-ului de creație, moda publicitară și opțiunile competitorilor.

Moldoveanu, M. și Miron, D.[1] rezumă câteva inovații de succes, considerând că ele ar fi utile debutanților în designul de reclamă.

7 reguli elementare pentru realizarea unei reclame:

1. să se adreseze unui segment de public cu un profil bine definit;
2. să evidențieze importanța pentru cumpărători a produsului sau serviciului oferit, venind în întâmpinarea nevoilor acestora;
3. valoarea produsului să fie exprimată în termenii cumpărătorului (exemplu: preț, durată de întrebuințare, consum de combustibil etc.);
4. promovarea produsului / serviciului să se facă printr-un avantaj unic, pe care nu-l poate oferi nici un concurent;
5. propunerea de vânzare să fie exprimată clar, sub forma unei relații cauzale (exemplu: cumpărați produsul și veți avea următorul beneficiu);
6. să se scoată în evidență personalitatea, prestigiul, credibilitatea ofertantului și chiar a produsului;

[1] M. MOldoveanu, D. Miron, *Psihologia reclamei*, Editura Libra, București, 1995, pag. 75-90

7. să ceară un răspuns / o acțiune din partea receptorului (exemplu: comanda telefonică, vizitarea magazinului, solicitarea de informații suplimentare).

În conceperea reclamei, în afară de cele 7 reguli elementare, trebuie să se respecte şi următoarele principii fundamentale:

- să nu plictiseşti receptorii reclamei,
- să nu induci în eroare clientela, în mod deliberat,
- să nu indispui, să nu ofensezi şi să nu îndepărtezi publicul,
- să nu contravii legilor în vigoare, menite să apere interesele consumatorilor,
- să nu produci suspiciune şi neîncredere prin exagerări şi afirmații fără suport,
- să nu distragi atenția de la mesaj şi să nu creezi confuzie prin informație excesivă, haotică.

Deşi reclama este concepută pentru a influența publicul în sensul unei acțiuni, în general de achiziționare, ea nu poate salva produse, servicii şi nici măcar idei de care publicul nu are nevoie. Prin urmare, pentru creatorii de reclamă este esențial să afle cât mai mult despre modul de a gândi, de a decide şi de a acționa al consumatorilor. Valorile, trebuințele, sentimentele cumpărătorilor sunt cele, care le motivează comportamentul de piață. De aceea reclama trebuie să explice publicului țintă cum şi în ce măsură obiectul / serviciul oferit îi satisface anumite nevoi, dorințe, gusturi, aspirații.

Informația furnizată prin reclamă trebuie să fie relevantă pentru public, să răspundă trebuințelor şi aşteptărilor consumatorilor, pentru ca în felul acesta să dea o satisfacție receptorilor, să le recompenseze efortul de parcurgere a mesajului publicitar. Stimulând în mintea receptorului asociații la reclamă – gânduri, sentimente – creatorul de reclamă „înrădăcinează" informația, o conectează practic la preocupările şi activitățile potențialului client, o integrează în sistemul de referință al acestuia.

De asemenea este foarte important ca reclama să fie credibilă, iar acest lucru se menține prin aducerea de argumente în limitele adevărului.

Nu trebuie uitat nici o clipă faptul că judecătorul suprem şi factorul de decizie pe piață este publicul consumator. În măsura în care cumpărătorii consideră reclama credibilă, dar şi utilă, ei sunt motivați să o memoreze, iar în momentul cumpărării, să aleagă produsul / serviciul promovat de respectiva reclamă. Opțiunea clienților pentru un produs sau altul este hotărâtoare pentru supraviețuirea unei firme sau alteia în condițiile intensificării concurenței.

17.3. Factori ce influențează relațiile cu clienții şi imaginea firmei

Factori ce influențează relațiile cu clienții se înscriu în 3 categorii majore:

- factori ce țin de client – vârstă, stare materială, nivel cultural, capacitate de înțelegere, acordul /dezacordul privind aspectele organizației, tipuri de probleme care se doresc a fi rezolvate de către organizația în cauză;
- factori organizaționali – asigurarea de către organizație a accesului facil la informații: asigurarea unui număr suficient de puncte de informare, de personal, durata rezolvării problemelor clienților, numărul de reveniri pentru

rezolvarea unei singure probleme, condiţii de spaţiu şi microclimat, înţelegerea organizaţiei - proceduri cât mai clare;

- factori ce reprezintă combinaţii ale particularităţilor clienţilor cu diverse aspecte organizaţionale (gradul de rezolvare a problemelor clienţilor, anumite tipuri de dificultăţi întâmpinate în rezolvarea problemelor).

O amprentă puternică asupra imaginii firmei o lasă aspectele fizice ale organizaţiei, amplasamentul firmei (în centru, într-un cartier mărginaş, greu de găsit), spaţiu efectiv alocat (subsolul unui bloc, clădire personală), designul clădirii (aglomerat, aerisit, senzaţia de spaţiu), spaţiu suficient pentru clienţi, pentru a nu crea aglomeraţie, senzaţii de disconfort, frustrare şi neplăcere – toate creând sentimente negative faţă de organizaţie, de asemenea asigurarea unor factori elementari pentru realizarea în bune condiţii activitatea de bază a firmei: iluminat, temperatură, ventilaţie – aparate de aer condiţionat, scaune de aşteptare – toate aceste aspecte arătând grija firmei pentru clienţi. Poate nu străin este exemplu în care într-un magazin ventilatorul există, dar nu este îndreptat spre spaţiul alocat clienţilor ci al celui care lucrează acolo – frustrant şi deranjant pentru clienţi.

Timpul scurt şi condiţiile improprii în care li se oferă informaţiile de care au nevoie poate să fie o sursă puternică de stres, ce poate să afecteze imaginea firmei. Datorită aglomeraţiei, de cele mai multe ori primesc informaţiile rapid, expeditiv. Explicaţiile oferite rapid, de cele mai multe ori lacunare, fac clienţii să devină frustraţi şi nemulţumiţi de serviciile acordate.

Un alt factor foarte important în îmbunătăţirea relaţiilor cu clienţii este instruirea personalului, prin traning-uri organizate periodic şi permanent axate pe problema dezvoltării abilităţilor de relaţionare cu publicul, de comunicare, de rezolvare a problemelor în situaţii de criză etc.

Uneori, chiar dacă firma are capital, are dotările corespunzătoare, servicii oferite dintre cele mai performante, în schimb are un personal prost instruit, în special cu probleme de relaţionare cu publicul şi cu problemele tehnice, atunci are mult de pierdut. De aceea o atenţie deosebită trebuie acordată selecţiei de personal, în special a celor persoane care lucrează cu publicul (cum se zicea mai demult „ai stofă de vânzător", acest aspect înnăscut, dar şi cizelat prin instruire), acest fapt având un rol deosebit atât în asigurarea succesului personal, cât şi a succesului firmei respective.

Exerciţiu

Formarea unei imagini firmei

Întrebări:

Ce anume aţi făcut pentru a forma o imagine firmei ?

Ce credeţi ar mai trebui făcut?

Cum vă puteţi păstra imaginea firmei dvs. în topul firmelor de prestigiu?

Vă rugăm să notaţi în scris referindu-vă la activităţi, acţiuni cât mai concrete.

Realizaţi-vă propria dvs. reclama.

Care este forma de reclama la care aţi apela?

Ce slogan aţi folosi?

Ce imagini aţi folosi?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce scenariu?
Ce sigla ați realiza pentru firma dvs.?

Se realizează comentarii pe exemplele realizate.

Studiu – pentru îmbunătățirea imaginii firmei

Primul pas este aflarea imagini publicului despre firma dvs, uneori pot avea idei la care nu v-ați gândit niciodată şi uşor de realizat ce pot aduce o mulțime de alți clienți.

Câteva repere:

Reclamă susținută
- spoturi publicitare profesioniste
- nota de noutate

Stimulente de vânzări
- reduceri de prețuri
- cupoane pentru achiziții ulterioare
- beneficii de loialitate (tarife preferențiale)
- distribuirea de mostre gratuite
- concursuri cu premii

Cadouri cu mesaj publicitar
- obiecte de uz personal (tricouri, şepci, genți, brichete, portcheiuri)
- obiecte de birou (pixuri, calendare, agende)
- obiecte de uz gospodăresc (cești, prosoape, şervețele)

Sponsorizări pentru evenimente mondene
- jocuri sportive
- evenimente caricatibile

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BIBLIOGRAFIE

AIESC Bucureşti (2002), *Lucru în echipă şi motivare*, articol publicat în cadrul programului Forward;

Attner, R., Morgan, J.L. (1986), *Introduction to Management*, Boston, Massachusetts: Kent Publishing Company;

Bogathy, Z. (2002), *Conflicte în organizaţii*, Timişoara: Editura Eurostampa;

Bogathy, Z. (2004), *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*, Iaşi: Editura Polirom;

Coates, Ch. (1997), *Managerul total*, Bucureşti: Editura Teora;

Chirică, S. (1996), *Psihologie organizaţională Modele de diagnoză şi intervenţie*, Cluj-Napoca: Casa de Editură şi Consultanţă, Studiul organizării;

Cîmpean, Elena (2005), *Psihologia creativităţii şi a excelenţei intelectuale*, Curs, Târgu-Mureş: Editura „Dimitrie Cantemir".

Clegg, B., Birch, P. (2003), *Arta de a-i conduce pe ceilalţi*, Iaşi: Editura Polirom;

Constantin – Stoica, A., Constantin, T. (2002), *Managementul resurselor umane*, Iaşi: Institutul European;

Cornelius, H., Shoshana F. (1996), *Ştiinţa rezolvării conflictelor*, Bucureşti: Editura Ştiinţă şi Tehnică;

Cornescu, V., Marinescu, P., Curteanu, D., Toma, S. (2004), *Management de la teorie la practică*, Bucureşti: Editura Universităţii.

De Visscher, P., Neculau, A. (2001), *Dinamica grupurilor*, Iaşi: Editura Polirom;

Deaconu, A, Podgoreanu, S., Raşcă, L. (2004), *Factorul uman şi performanţele organizaţiei*, Bucureşti: Editura ASE;

DeDreu, C.K.W. (1997), *Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue*. IN DeDreu, C.K.W & Van de Vliert E. (Eds) *Using conflict în organizations*, London: *Sage Publications*;

Halic, B-A.., Chiciudean, I. (2001), *Analiza imaginii organizaţiilor*, Bucureşti: Editura comunicare.ro.;

Harrington, H.J. (2001), *Management total în firma secolului 21*, Bucureşti: Teora;

Herzberg, F., Mansner, B., Synderman, B.B., (1959), *The Motivation at Work*, Chapman and Hall;

Hiltrop, M. J., Udal, S. (1998), *Arta negocierii*, Bucureşti: Editura Teora;

Hoka, H. (2001), *Psihologia reclamei*, Târgu Mureş Editura Dimitrie Cantemir;

Ilieş, L., Osoian, C., Peteleanu, A. (2001), *Managementul resurselor umane*, Cluj Napoca: Editura Dacia;

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ionescu, Gh. (1997), *Cultura afacerilor. Modelul american,* Bucureşti: Editura Economica;

Iosifescu, St. (2003), *Formarea formatorilor pentru educaţia adulţilor: specific metodologic*, Note de curs, Bucureşti: Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei, Asociaţia Naţională a Formatorilor în Management Educaţional din România;

Jablin, F.M., Putnam, L.L. (2001), *The New Handbook of Organizational Communication*, Publishers: Sage, Thousand Oaks;

John, G. (1998), *Comportamentul organizaţional. Înţelegerea şi conducerea oamenilor în procesul munci,* Bucureşti: Editura Economică;

Jurcău, N. (coord) (2003), *Psihologia inginerească*, Cluj-Napoca: U.T.Press;

Lefter, V., Manolescu, A., Chivu, I., Deaconu, A., Raşcă, L., Popa, I., Mihalache, V. (1999), *Managementul resurselor umane: studii de caz, probleme, teste*, Bucureşti: Editura Economică;

Manolescu, A. (2003), *Managementul resurselor umane*, Ediţia a patra, Bucureşti: Editura Economică;

Maslow, A.H. (1987), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, iulie 1943; "Motivation and Personality", Ediţia a 3-a, Harper & Row;

Mathis, R.L., Nica, P.C., Rusu, C. (1997), *Managementul resurselor umane*, Bucureşti: Editura Economică;

Moldoveanu, G. (2000), *Analiza organizaţională,* Bucureşti: *Editura Economică;*

Moldoveanu, M., Miron, D. (1995), *Psihologie reclamei*, Bucureşti: Editura Libra;

Neculau, A. (1977), *Liderii în dinamica grupului*, Bucureşti: Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică;

Nedelcea, C., Dumitru, P. (1999), *Optimizarea comportamentului profesional între educaţie şi psihoterapie,* Bucureşti: Editura Sper;

Nicolescu, O., Nicolescu, L. (2001), *Managementul modern al organizaţiei,* Bucureşti: Editura Tribuna Economică;

Pânişoară, G., Pânişoară, I.-O. (2004*), Managementul resurselor umane, ghid practic*, Iaşi: Editura Polirom;

Pânişoară, I.O. (2004), *Comunicarea eficientă*, ediţia a II-a, Iaşi: Editura Polirom;

Pease, A., Garner, A. (1997), *Limbajul vorbirii*, Bucureşti: Editura Polimark;

Pleşa, O., Pop, M., Constantin, M. (1998), *Psihologie publicităţii,* Târgu Mureş: Editura Dimitrie Cantemir;

Popescu, D. (1995), *Conducerea afacerilor*, Bucureşti: Editura Scripta;

Popescu, D. (1998), *Arta de a comunica*, Bucureşti: Editura Economică;

Roco, M. (2001), *Creativitate şi inteligenţă emoţională*, Iaşi: Editura Polirom;

Ron, Ludlow, Fergus, Panton (1992), *The Essence of Effective Comunication.*, New-York: Editura Prentice Hall;

BCU "M. EMINESCU" IAŞI
BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

SCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY